

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku

**Evaluation of enterprise's personnel policy
effectiveness**

Tereza Šímová

Plzeň 2014

Zadání diplomové práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 5. 12. 2013

.....

Tereza Šímová

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi při zpracovávání této diplomové práce pomáhali. Za cenné rady a připomínky děkuji panu PhDr. Jermáři Ph.D.

Dále děkuji paní Mgr. Tobiášové Mattasové, panu Ing. Hlaváčkovi, panu Ing. Borusíkovi a dalším zaměstnancům společnosti Škoda Transportation, a.s. za podporu a poskytování informací o této společnosti.

Především bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za podporu a lásku, kterou mi dávají nejen při psaní diplomové práce, ale po celý život.

Rovněž děkuji všem zaměstnancům Fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě za investování jejich drahocenného času do studentů této fakulty.

Za poskytování útěchy, inspirace a lásky při psaní diplomové práce, za umožnění psaní diplomové práce ve společnosti Škoda Transportation, a.s., za umožnění celkového studia na ZČU, za možnost psaní tohoto poděkování a za mnoho dalších věcí s láskou děkuji panu Ježíši Kristu.

Obsah

Úvod.....	7
1 Představení společnosti Škoda Transportation, a.s.....	9
1.1 Základní informace	9
1.2 Vlastnická struktura	10
1.3 Historie.....	10
2 Strategická východiska firmy	11
2.1 Poslání.....	11
2.2 Vize	11
2.2.1 Zákazníci strategického záměru.....	11
2.2.2 Produkt a jeho výjimečnost.....	11
2.2.3 Popis trhu a jeho segmentů	12
2.2.4 Technické, technologické a užité přednosti produktu	12
2.2.5 Strategická dimenze záměru	13
2.2.6 Filozofie záměru	13
2.2.7 Vliv na koncepci a postavení podniku.....	13
2.2.8 Veřejná image	13
2.2.9 Sociální koncepce	13
2.3 Strategické cíle	13
2.4 Strategie pro dosažení stanovených cílů	14
3 Analýza prostředí ovlivňující strategická východiska.....	17
3.1 Externí analýza.....	17
3.1.1 Makroprostředí.....	17
3.1.2 Mezoprostředí	19
3.1.3 Příležitosti a hrozby na trhu, matice EFE	22
3.2 Interní analýza.....	24
3.2.1 Management.....	24
3.2.2 Firemní kultura	24
3.2.3 Marketing.....	25
3.2.4 Výroba	25
3.2.5 Finanční situace	26
3.2.6 Výzkum a vývoj.....	27

3.2.7	Informační systémy.....	27
3.2.8	Silné a slabé stránky firmy, matice IFE	28
3.3	Revize výchozího strategického plánu	30
3.4	Stanovení cílů pro jednotlivé úseky firmy	31
4	Hodnocení efektivnosti personální politiky firmy.....	34
4.1	Analýza personálních procesů s ohledem na možnosti zajištění cílů firmy.....	34
4.1.1	Efektivnost stanovení cílů pro personální oblast	34
4.1.2	Stanovení počtu zaměstnanců	36
4.1.3	Výběr a přijímání zaměstnanců	37
4.1.4	Adaptační proces.....	40
4.1.5	Rozvoj, vzdělávání a výcvik zaměstnanců	41
4.1.6	Hodnocení zaměstnanců	46
4.1.7	Motivace zaměstnanců.....	48
4.2	Definování cílů pro personální oblast zvyšující výkonnost lidských zdrojů	51
4.3	Stanovení postupu pro splnění personálních cílů.....	52
5	Závěr.....	72
6	Seznam obrázků.....	74
7	Seznam tabulek.....	75
8	Seznam zkratk.....	76
9	Seznam internetových zdrojů	78
10	Seznam tištěných zdrojů.....	81
11	Seznam příloh.....	83

Úvod

Žijeme v době, která nese následky předchozích rozhodnutí člověka. Ve světě existuje globalizace, ale přesto se lidé chovají stále více, jako by tu byli sami. Z minulých i současných událostí lze pozorovat, že státy, firmy a jiná uskupení trpí nedostatkem pochopení důležitosti jejich role, což má dopad na celou společnost. Firmy si například mezi sebou konkurují, místo aby spolupracovaly. Konkurence již nastává nejen mezi organizacemi, ale přenesla se i mezi jednotlivce. Pokud se nezmění myšlení člověka, nezmění se ani situace ve světě. Je důležité si uvědomit, že každá firma má odpovědnost nejen za lidské zdroje, které jsou její součástí, ale také má vliv na obyvatelstvo, které není její součástí.

V diplomové práci je pozornost zaměřena na lidské zdroje, které jsou součástí firmy. V řadě organizací dnes chybí finanční prostředky, ať už v důsledku špatných strategických rozhodnutí, ekonomické krize nebo z tunelování. Z důvodu nedostatku finančních prostředků se společnosti snaží zabezpečit alespoň základní potřeby zaměstnanců a veškerý investiční záměr orientují spíše na hmotný kapitál a nehmotný kapitál, který je v tomto případě zastoupen informační technologií. V zájmu zisku jsou tedy potřeby zaměstnanců většinou brány na lehkou váhu nebo dokonce ignorovány. Z průzkumu bylo zjištěno, že pracovníci cítí, že podnik je řízen spíše na základě čísel. Tato fakta mohou být příčinou, proč je v současné době vztah zaměstnanců spíše tzv. transakčním vztahem, kdy pracovníci odevzdávají svůj čas, ale nevykládají své plné úsilí do aktivit podniku. [1]

Téma diplomové práce bylo zvoleno z důvodu nutnosti firem zaměřit se na lidský kapitál pro zachování jejich existence. Pokud budou firmy upouštět od jistoty zaměstnání, neúměrně navyšovat nároky na pracovníky, zatěžovat je stresem, budou odcházet i kvalifikovaní zaměstnanci. [1] Podniky jsou tvořeny z lidí, kteří tráví v zaměstnání „polovinu“ svého života. Společnosti by se měly zaměřovat na kvalitu pracovního života a spokojenost svých zaměstnanců, neboť jejich chování a přístup k práci ovlivňuje chod celé firmy. Lidský kapitál je součástí interního potenciálu firmy, který je základním kamenem tvorby hodnoty společnosti.

Cílem této diplomové práce s tématem „hodnocení efektivnosti personální politiky“ je představení společnosti, nastínění situace v personálních procesech firmy a

navrhnutí zlepšujících opatření, která zvýší výkonnost lidských zdrojů. Zvýšením výkonnosti lidských zdrojů dojde k lepšímu zabezpečení strategických cílů firmy.

V úvodní části diplomové práce je uvedeno představení společnosti Škoda Transportation, a.s. Následující úsek diplomové práce obsahuje strategické cíle firmy s nastíněním strategie pro její dosažení. Vhodnost strategických cílů a připravenost firmy pro jejich realizaci je v další části práce analyzována z hlediska tzv. externího a interního prostředí. Jsou zde analyzovány nejdůležitější aspekty, které by mohly mít na společnost dopad se zachováním adekvátní stručnosti z důvodu ponechání dostatečného prostoru v diplomové práci pro analýzu personální politiky. Hodnocení efektivnosti personální politiky bude provedeno pomocí zkoumání procesů personálního oddělení se zaměřením na lidský kapitál. Procesy personálního oddělení by měly zabezpečovat splnění strategických cílů firmy. V následující části diplomové práce jsou navržnuta zlepšující opatření. Ta jsou navržnuta na základě rozhovorů se zaměstnanci, roční praxe v personálním oddělení, kterou autorka této diplomové práce ve firmě Škoda Transportation, a.s. absolvovala. V závěru práce je shrnuta efektivnost personální politiky společnosti Škoda Transportation, a.s. a míra splnění cíle této diplomové práce.

1 Představení společnosti Škoda Transportation, a.s.

1.1 Základní informace

Právní forma: Akciová společnost¹

Sídlo: Plzeň - Jižní Předměstí, Borská 2922/32, PSČ 301 00

IČO: 626 23 753

Předmět podnikání:

- provádění zkoušek drážních vozidel drah železničních, drah tramvajových a drah trolejbusových
- provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení
- obráběčství
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- zámečnictví, nástrojařství
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- opravy silničních vozidel

Akcie:

1 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 3 134 100 000 Kč
a 1 ks v hodnotě 15 900 000 Kč

Jediný akcionář:

SKODA INDUSTRY (EUROPE) LTD

3032 Limassol, City House, Karaiskaki 6, Kyperská republika

Průměrný počet zaměstnanců k 31. 1. 2013: 1161

Základní kapitál: 3 150 000 000 Kč

Tržby za rok 2012: 6 291 516 000 Kč [1]

¹ Pozn. dne 2. března 2009 změnila společnost Transportation právní formu z s.r.o. na a.s.

1.2 Vlastnická struktura

Společnost Škoda Transportation je ovládaná společností SKODA INDUSTRY (EUROPE) LTD. Tento akcionář vlastní ještě společnost VÚKV (Výzkumný ústav kolejových vozidel) a společnost SATACOTO Ltd. Společnost Transportation má několik dceřiných společností (viz příloha A).

1.3 Historie

Společnost Škoda Transportation je v oboru dopravního strojírenství tradiční českou firmou se silným postavením na domácím i světovém trhu. Byla založena jako společnost s ručením omezeným dne 23. 2. 1995 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku soudu v Plzni dne 1. 3. 1995.

Kořeny společnosti sahají až do roku 1859, kdy byly založeny slévárny a strojírný v Plzni. V roce 1869 pak byla továrna odkoupena Ing. Emilem Škodou, který ze společnosti vybudoval firmu se silným postavením na trhu. Škodovy závody přečkaly mnohá nepříznivá období, jako je první i druhá světová válka, zestátnění firmy v roce 1945, transformaci výroby a diverzifikaci výrobního programu. [2]

Do nového tisíciletí vstupuje Škoda Transportation jako silný a dynamický výrobce širokého spektra kolejových vozidel, která nacházejí uplatnění na celém světě. Kvalita a konkurenceschopnost firmy může být doložena například obdržením prestižního platinového certifikátu CAT od americké společnosti Caterpillar v roce 2012, která je světovou jedničkou na trhu v segmentu těžebních strojů. [3] Dobré postavení na trhu utvrdila společnost také obdržením evropského certifikátu TSI High Speed RST na 200 km/h, jakožto druhá společnost na světě, u lokomotivy 109 E, díky které vyhrála tendr vypsaný bavorskou železniční společností DB Regio v roce 2012. [4] V současné době společnost podepsala kontrakty na vývoz 121 tramvají, což je dosavadní rekord. Doposud dodala společnost do zahraničí téměř 100 tramvají. [II]

2 Strategická východiska firmy

2.1 Poslání

Dle odborné literatury poslání vymezuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Je v čase relativně stabilní, respektuje historii firmy, její kompetence a předpokládané vlivy prostředí. [III]

Po zohlednění výše uvedených faktorů lze definovat poslání firmy, jako: neustálé zabezpečování výzkumu a vývoje, výroby a špičkového servisu nejmodernějších produktů v oblasti dopravy, které splňují zákonné ekologické normy a jiné zákazníkem dané parametry. Rozvoj firmy je založen nejenom na tradiční vynikající technické a technologické vybavenosti, ale především na znalostním potenciálu zaměstnanců a využití informačních zdrojů.

2.2 Vize

Vizí se dle dostupné literatury rozumí formalizovaná představa, jak bude vypadat firma v konkrétním budoucím časovém horizontu. [III] Vizí společnosti je udržení stávající úrovně tržeb a zabezpečit odpovídající úroveň firemních služeb tak, aby došlo k uspokojení požadavků zákazníků. Pro upřesnění vize jsou v následujících subkapitolách (kap. 2.2.1 až 2.2.9) uvedeny tzv. komponenty vize. Komponenty vize popisují současný a budoucí stav, ve kterém se chce firma v daném časovém horizontu nacházet. [III]

2.2.1 Zákazníci strategického záměru

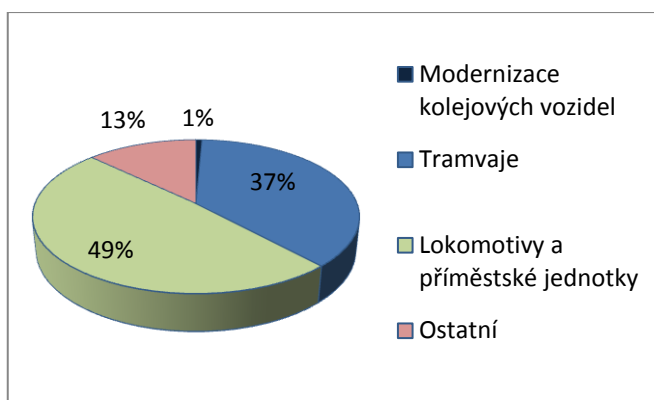
Škoda Transportation dodává výrobky organizacím územní samosprávy, městským dopravním podnikům a železničním dopravcům. Do budoucna by společnost chtěla rozšířit spolupráci se stávajícími zákazníky, získat nové zákazníky do konce roku 2016 v oboru železniční dopravy a tramvajové dopravy a zajistit jejich dlouhodobou spokojenost.

2.2.2 Produkt a jeho výjimečnost

Firma se zabývá zejména výrobou kolejových vozidel (tramvaje, lokomotivy, příměstské jednotky), modernizací kolejových vozidel a zajišťuje servis. Na obr. č. 1 (viz níže) lze pozorovat aktuální rozložení tržeb z produktů v roce 2012. Je patrné, že

hlavní důraz firmy je kladen na prodej lokomotiv a tramvají, ze kterých má firma nejvyšší zisk. Společnost by se v horizontu 3 let chtěla specializovat na unikátní řešení objemově malých, ale finančně vysokých zakázek. Dodávky menších kusů lze totiž lépe upravit, dle případných změn v požadavcích zákazníka. Jedná se zejména o nové lokomotivy, nové jednopodlažní jednotky, nízkopodlažní tramvaje vyvíjené v různých modifikacích apod. Rovněž je záměrem celoživotní či dlouhodobý servis u svých zákazníků, který zajistí dlouhodobou spokojenost zákazníků.

Obrázek 1 - Rozložení tržeb z prodeje za rok 2012 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

2.2.3 Popis trhu a jeho segmentů

Z charakteru zákazníků (viz kap. 2.2.1) vyplývá, že se jedná o trh B2G (Business-to-Government) čili trh soukromého a státního sektoru. Pokud jde o postavení na trhu, v současné době je firma stabilní součástí trhu v rámci České republiky a pokračuje v rozvíjení svých exportních aktivit. Nejvíce zakázek má, pokud se jedná o zahraniční státy, na trzích, které jsou jí blízké z historického hlediska. Jedná se o Slovenskou republiku, Maďarsko, Polsko, Pobaltské státy, Ukrajinu a Rusko. Dále působí na trzích Itálie, v Německu, v USA, v Číně ve Skandinávii a v Turecku. V následujících 3 letech chce společnost zvýšit působení na stávajících trzích a proniknout více na trh Německa, Rakouska, Ruska, Číny, Skandinávie a Turecka.

2.2.4 Technické, technologické a užitné přednosti produktu

Produkty společnosti vždy splňují nejnovější bezpečnostní a technologické normy a zákonné požadavky platné v dané zemi. Hlavní důraz je tedy kladen na bezpečnost, spolehlivost a rovněž na ekologickou šetrnost a provozní úspornost zakázek. V horizontu 3 let chce společnost využívat dosavadních poznatků z vlastního výzkumu

a vývoje a navazovat dokonalejší technologií. Investice do výzkumu a vývoje budou zachovány ve výši 1 mld. Kč.

2.2.5 Strategická dimenze záměru

Společnost má v plánu v horizontu 3 let zvýšit podíl na zahraničních trzích a celkově posílit konkurenceschopnost firmy.

2.2.6 Filozofie záměru

Firma chce pozvednout stávající úroveň dopravního strojírenství ve světě a nabídnout lidem nadstandardní možnosti v přepravě. Hlavním záměrem je uspokojení požadavků zákazníka. Tento záměr bude v následujících 3 letech zachován.

2.2.7 Vliv na koncepci a postavení podniku

Jak už bylo zmíněno, společnost chce v nastávajících 3 letech upevňovat své postavení na stávajících trzích a pronikat na nové trhy.

2.2.8 Veřejná image

Škoda Transportation se prezentuje jako stabilní firma s historickým zázemím. Je otevřená pokroku, spolupracuje s univerzitami a jinými institucemi. Zabývá se také filantropií, přispívá na různé charitativní akce a podporuje sportovní aktivity. V následujících 3 letech chce společnost zachovat tuto image.

2.2.9 Sociální koncepce

Škoda Transportation nabízí zaměstnancům stabilní zázemí velké firmy a rozvíjí jejich znalosti a dovednosti. Vizí společnosti v následujících 3 letech, je zajistit připravenost zaměstnanců pro splnění zákaznických potřeb. [II]

2.3 Strategické cíle

Tato kapitola představuje strategické cíle společnosti, které jsou stanoveny na základě vize v horizontu následujících 3 let. Dle odborné literatury mají být strategické cíle popsány jasně, v měřitelných ukazatelích a musí vycházet z vize společnosti. Počet strategických cílů by měl být co nejnižší a musí být také zajištěna vzájemná nezávislost cílů. [III] Společnost má několik strategických cílů, které vychází z vize a jejich počet byl zredukován vzhledem k délce období.

Hlavním cílem společnosti je:

- Stabilizace tržeb na stejné úrovni do konce roku 2016

Na tento cíl navazují podcíle, které vyplývají z vize společnosti:

- Získat nového významného zákazníka na trhu Německa, na trhu Ruska, na trhu Číny, na trhu Turecka a Skandinávie do konce roku 2016²
- Zabezpečení vývoje, výroby, testování a dodání aktuálně dohodnutých zakázek pro roky 2013-2018³
- Vyhotovit prototyp elektrobusu 2. typu do konce 1. poloviny roku 2014
- Zvýšit tržby za záruční i pozáruční servis zákazníků meziročně o 3% u stávajících zákazníků do konce roku 2016
- Investice do výzkumu a vývoje každoročně ve výši 1 mld. Kč

Přestože se firma stává stále atraktivnějším a schopnějším výrobcem ve svém oboru, plánuje zachovat tržby v následujících 3 letech na stejné úrovni. To lze ohodnotit jako dobrý krok, vzhledem k tomu, že firma nyní dosahuje velmi vysokých zisků. Vzhledem k nebývale velkému počtu zakázek bude třeba klást velký důraz na jejich včasné a kvalitní zajištění vedoucí k uspokojení požadavků zákazníka a vytvoření dlouhodobých vztahů. Pro udržení konkurenceschopnosti, bude firma investovat 1 mld. Kč do výzkumu a vývoje. Především bude nutno vyvinout prototyp elektrobusu 2. typu, dále vyvinout nové produkty pro německý trh (dvoupodlažní elektrické jednotky pro Deutsche Bahn) a tramvaje pro Bratislavu. Vyšší stabilita tržeb bude zajištěna zvýšením dlouhodobého servisu zákazníkům. [11]

2.4 Strategie pro dosažení stanovených cílů

Získat nového významného zákazníka na trhu Německa, na trhu Ruska, na trhu Číny, na trhu Turecka a Skandinávie do konce roku 2016

Výše uvedené trhy jsou mentálně rozdílné a bude tomu nutno zvolit patřičný přístup k zajištění kvalitního servisu a tvorbě dlouhodobých vztahů se zákazníky. Dále je nutno, aby se firma navenek prezentovala dobrým imagem. Potencionální zákazníci se nyní zajímají nejen o kvalitu produktů a finanční zdraví firmy, ale také o kvalitu

² Pozn. významná zakázka je pro společnost v hodnotě nad 0,5 mld. Kč

³ Pozn. úplný seznam zakázek je pro větší přehlednost uveden v příloze B

interních procesů firmy včetně zabezpečování kvalitního lidského kapitálu. Bude tedy potřeba brát ohled i na tato vyhodnocovaná kritéria.

Komunikační strategie

Zákazníky na vybraných trzích bude společnost získávat porážkou konkurenčních firem na vypsaných tendrech. Firma získá informace o vypsaných tendrech buď přímo na webových stránkách potencionálních zákazníků, dále z přehledů tendrů, které si společnost zakoupí nebo sleduje (např. evropský věstník dostupný na adrese <http://simap.europa.eu>). Pracovníci z obchodního oddělení budou mít za úkol vyhledat, oslovit a domluvit účast na vybraných veletrzích daných zemí. Následně proběhnou standardní procesy zajištění účasti na tendru.⁴

Cenová strategie

Ceny produktů budou individuální a budou záležet na požadavcích zákazníka (např. požadavky na vybavení vozidel), na celkové technické náročnosti zakázek s přihlédnutím na ceny konkurence. Firma bude respektovat fakt, že cena je jedním z parametrů pro vyhodnocování nabídek zákazníkem ve vypsaných tendrech.

Distribuční strategie

K dopravě produktů bude využívat stávající přepravní společnosti, které zajistí bezpečnou přepravu produktů přímo k zákazníkovi (např. společnost ABB). Působišťem k získání zákazníků budou veletrhy, časopisy, konference a internetové stránky. K získání zakázek v Rusku bude využito spoluvlastnictví společnosti OOO VAGONMAŠ v Petrohradu (viz příloha A). Ruské firmy totiž preferují spolupráci s ruskými dodavateli. V Číně bude také nutno mít alespoň 50% vlastnictví firmy s odpovídajícím výrobním zaměřením. Společnost proto nyní navázala vztah s čínským trhem pomocí 10leté licence poskytnuté čínské firmě CSR Sifang Quingdao na výrobu až 400 nízkopodlažních tramvají typu ForCity (15T). [II]

Zabezpečení vývoje, výroby, testování a dodání dohodnutých zakázek

Smluvené zakázky budou realizovány dle standardních firemních procesů. Nejprve se jedná o vývoj požadovaných komponentů pro vyhotovení zakázky, dále následuje výroba, pak testování (zkoušení probíhá v ČR a v daném státě přímo na

⁴ Pozn. Jedná se například o získání dokumentů obsahujících podrobné požadavky zákazníka, poptání dodavatelů firmy na možnosti zajištění vstupů, zjištění kapacitní vytíženosti výrobních hal, zaměstnanců atd. [II]

trati/vozovce), schvalovací proces pro udělení povolení pro jízdu kolejových vozidel na tratích daných států (každý stát má jiné normy a požadavky na vozidla pro možnost jízdy na tratích) a pokud je vše splněno, pak se zakázka dopraví na místo určení. Na všechny tyto procesy je utvořen časový harmonogram, plán zajištění vstupů, plán financování, plán využití kapacity výroben atd. Společnost se bude zaměřovat také na ošetření rizik při přípravě zakázky a její realizaci. [11]

Vyhotovit prototyp bateriového elektrobusu 2. typu do konce 1. poloviny roku 2014

Nejprve bude nutno sestavit tým pro výzkum a vývoj potřebných komponent elektrobusu, zabezpečit plán rozdělení úkolů, odpovědností, stanovit měřítka atd. Částečně se bude čerpat z technologie 1. typu bateriového elektrobusu, který byl představen na trh v září 2013. Dále bude definován plán zajištění vstupů pro výrobu prototypu, výroba a testování. Vyhotovený prototyp bude nabízen státům v Evropě, Asii a Americe. [11]

Zvýšit tržby za záruční i pozáruční servis zákazníků meziročně o 3 % u stávajících zákazníků do konce roku 2016

Vzhledem k uvedenému cíli je potřeba zaměřit se na špičkovou péči o zákazníka. Servisní team techniků bude potřeba perfektně proškolit, aby mohl poskytovat zákazníkům nadstandardní služby a vybudovat důvěru. Společnost proto zakládá servisní střediska v místě zákazníka např. Škoda City Service, s.r.o., která se stará o potřeby Pmdp, a.s. nebo SK Ferroviaria S.R.L., která má sídlo v Itálii či servisní středisko v Praze, které se stará o opravy a servis místní kolejové dopravy. Obchodní oddělení společnosti bude mít za úkol oslovit stávající zákazníky a nabídnout jim výše uvedené servisní služby. Frekvence osobních návštěv zákazníků obchodníky bude zvýšena, aby se posílily vzájemné vztahy. [11]

Investice do výzkumu a vývoje každoročně ve výši 1 mld. Kč

Výše investic je stanovena vzhledem k vizi společnosti a situaci na trhu. Společnost vždy kladla velký důraz na výzkum a vývoj, což lze ohodnotit jako dobrou strategii. Do budoucna se částka ustálí na úrovni 1 mld. Kč. [11]

3 Analýza prostředí ovlivňující strategická východiska

Tato kapitola se zabývá analýzou předpokladů, za nichž byla stanovena současná strategie. V případě zjištění významných změn podnikatelského prostředí bude nutno reformulovat strategický záměr. Stanovení predikcí vývoje dílčích složek podnikatelského prostředí musí odpovídat plánovacímu horizontu vize. [III] V závěru kapitoly bude ověřena vhodnost strategie firmy, dle zjištěných údajů z externího a interního prostředí. Poté budou na základě nejvhodnější strategie definované podrobnější cíle pro jednotlivé úseky firmy.

3.1 Externí analýza

Externí analýza se skládá z tzv. makroprostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku, a z tzv. mezoprostředí, které může podnik částečně ovlivnit. [III]

3.1.1 Makroprostředí

Tato kapitola se zabývá výše definovaným makroprostředím, které se dle odborné literatury skládá z ekonomiky, technologie, ekologie, demografie, legislativy, sociologie a kultury. Pro potřeby analýzy je pozornost zaměřena zejména na trendy v technologii, ekologii a ekonomice.

Dotace do veřejné dopravy

Výše dotací do veřejné dopravy částečně závisí na vývoji HDP, jak můžeme odvodit například z grafu vývoje HDP a dotací do železniční dopravy v ČR (viz příloha C). Tradičními státy s velkou výší dotací do veřejné dopravy jsou země Skandinávie, Německo, Rakousko a ostatní vyspělé státy. Dle vývoje tvorby HDP (viz příloha D) se dá očekávat i budoucí restrukturalizace a dotování obnovy vozových parků v Číně. Po Vysoký růst HDP je očekáván rovněž v Turecku, Rusku a Německu. (viz příloha E). Agentura Moodys dokonce zvedla Turecku rating o 1 stupeň. [5] Pokud jde o ekonomický rozvoj zemí, všeobecně se dá říci, že v rychle-rozvíjejících se státech (jako je Čína, Indie) je mnohem častěji využívána hromadná doprava než osobní automobil, což je vhodná příležitost pro firmu.

Dotace také závisí na současném stavu vozových parků a kvalitě železnic ve státech. V současné době se mluví o revitalizaci železnic ve střední Evropě, která je na nedostačující úrovni. Dalšími důvody pro nutnost revitalizace je fakt, že střední Evropa je křižovatkou železničních tras [6] a je zde největší hustota železnic (viz příloha F).

Turecká vláda plánuje dotaci v příštích pěti letech na výstavbu nejméně 2500 km dlouhé vysokorychlostní železniční linky, která propojí 14 měst. [7] Další příležitostí na trhu je Rusko. Ruské dráhy, které chtějí v období 2014-2015 dovybavit vozový park 700 kusy nových lokomotiv. [8] Ruské ministerstvo dopravy bude rovněž investovat do rekonstrukce Bajkalsko-Amurské magistrály do konce roku 2020 v hodnotě 1 trilión RUB. [9] Dále se bude v Rusku investovat do rozvoje rychlostních a vysokorychlostních železničních tratí.⁵ [10] Z výše uvedené analýzy a z interních průzkumů firmy lze tvrdit, že současné době je na trhu tramvají převis poptávky nad nabídkou, což je dobrá příležitost pro firmu.

Ekologie

Podle statistik Mezinárodní unie železnic je dopravní sektor zodpovědný téměř za čtvrtinu všech emisí oxidu uhličitého na světě. Z celkového pohledu na světovou dopravu z oblasti nákladní dopravy (viz příloha G) lze říci, že převládá spíše námořní a silniční doprava. Kolejová vozidla však způsobují méně než pouhé jedno procento z těchto emisí a jsou schopna přepravit srovnatelný objem zboží a počet osob s výrazně nižšími emisemi než doprava silniční nebo letecká. Obor, ve kterém Škoda Transportation působí, má tedy perspektivu do budoucna. Mezi státy, které daly v městské hromadné dopravě zelenou vozidlům s alternativním pohonem, patří Německo, Francie, severní Evropa, Spojené státy, Kanada a Anglie. [11]

Technologie

Charakteristické znaky a doba, ve které se světový trh nachází, je růst světové populace, zvyšující se urbanizace, vyčerpávání neobnovitelných zdrojů, růst cen energií, neustále narůstající objem dopravy a klimatické změny. Na přepravu osob i zboží jsou kladeny stále vyšší nároky. Stávající technologie zrychlujícímu se životnímu tempu přestávají stačit, je tedy nutno neustále hledat efektivnější, bezpečnější a atraktivnější řešení v oblasti osobní i nákladní dopravy. [12]

Shrnutí analýzy makroprostředí

Dle výše uvedeného průzkumu se pro společnost jakožto perspektivní trh jeví Čína, která za pár let předežene výši hrubého domácího produktu USA. Dalším perspektivním trhem se jeví Německo, které má strategicky výhodnou polohu vůči ČR a

⁵ Pozn. do konce roku 2030 se počítá s výstavbou 3,5tis. km tratí vysokorychlostní železnice a 5tis. km rychlostních tratí. [10]

silnou ekonomiku, která investuje do dopravy. Dále je atraktivním trhem Rusko, které do budoucna plánuje velké investice do vozového parku a revitalizaci železničních drah. Turecko je rovněž velkou příležitostí. V neposlední řadě jsou perspektivními státy Skandinávie a Rakousko díky vyspělé ekonomice. Ve státech východní Evropy a postsovětských státech bude vhodné udržet stávající podíl na trhu.

3.1.2 Mezoprostředí

Po analýze makroprostředí je pro kvalitní strategický záměr potřeba zanalyzovat prostředí, které může podnik částečně ovlivnit (tzv. mezoprostředí viz definice výše). Do tohoto prostředí patří analýza zákazníků společnosti, konkurence na trhu, dodavatelé, substituty produktů firmy a potencionální noví konkurenti na trhu. [III]

Zákazníci

Mezi dlouhodobé zákazníky, kterým na zakázku dodává společnost lokomotivy a elektrické jednotky patří státem vlastněné železniční dráhy. Na území Čech se jedná o České dráhy, a.s., další významný zákazník je na Slovensku (Železnice Slovenské republiky). Podnik dodává i do Ruska (Ruské státní dráhy RŽD, a.s.), na Ukrajinu (Ukrajinské státní dráhy Ukrzaliznycja) a nyní navázal vztahy také s německými dráhami Deutsche Bahn viz kap. 2.3.

Pokud jde o dlouhodobé odběratele tramvají na českém trhu, jedná se o Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s. V minulosti dodávala společnost i brněnskému dopravnímu podniku, plzeňskému dopravnímu podniku Pmdp, a.s. a dalším. Čínskému dopravnímu podniku poskytla firma licenci na výrobu tramvají typu 15T ForCity. Firma také spolupracovala s polským dopravním podnikem města Wroclaw, které se tramvajovou zakázkou připravovalo na příval turistů na mistrovství Evropy ve fotbale v roce 2012. Dále podnik dodal tramvajovou zakázku sardinskému dopravnímu podniku města Cagliari. Kromě tramvají společnosti odebírají i trolejbusy. V České republice jsou zákazníky všechny dopravní podniky, které mají trolejbusy ve vozovém parku. Aktuální zakázky firmy jsou uvedeny v příloze B. Dalšími zákazníky společnosti Škoda Transportation jsou odběratelé metrových souprav a modernizací. Zde je významným zákazníkem petrohradský dopravní podnik a čínský dopravní podnik ve městě Suzhou.

[II]

Konkurence

Další složkou analýzy mezoprostředí je konkurence firmy. Na českém trhu není společnost Škoda Transportation rovno, má však několik konkurentů v zahraničí. V následujícím odstavci jsou představeni aktuální nejvýznamnější hráči na trhu.

Mezi největší konkurenci patří PESA Bydgoszcz SA, která má sídlo v Polsku. V roce 2012 nabídla novou řadu dieselového motorového vozu Pesa link, o který projevíly zájem České dráhy (objednáno 31 kusů). Dále společnost vyhrála tendr na 186 nízkopodlažních tramvají do Varšavy (dodání v období 2012-2013). Dalšími zájemci o tento nový produkt jsou také zákazníci z Maďarska (město Segedín) a polské město Gdaňsk. [11]

Kromě polského konkurenta je na trhu ještě další hráč, a sice společnost CAF (Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles, S.A.), která sídlí ve Španělsku a dodala například metro pro Washington a vlakovou soupravu pro Pensylvánii. [12]

Další významnou konkurenční firmou je Bombardier Inc. se sídlem v Kanadě. V oboru kolejových vozidel vyrábí podobný sortiment a jako novinku nabízí tzv. „tramvaje na pneumatikách“. Tyto hybridní tramvaje mohou jezdit po kolejích i po vozovce. [13]

Alstom Group, s.r.o. se sídlem ve Francii, je další významný konkurent. [14]

Dalším velkým konkurentem je Siemens AG, který sídlí v Berlíně. Nyní má zakázku pro mnichovský dopravní podnik na osm tramvají Avenio v hodnotě 29 milionů eur do konce roku 2013. [15] Dále získala zakázku pro České dráhy na výrobu vlakových souprav do konce roku 2014.⁶ [17] Na druhou stranu nyní má společnost problémy s dodávkou vlaků pro Deutsche Bahn.⁷

Dodavatelé

Dodavateli, kteří vyrábí speciální komponenty, požadované pro zakázky společnosti Škoda Transportation, je na evropském kontinentu málo. Například na speciální díly pro tramvaje (kola) existují v Evropě pouze 4 firmy. Důsledkem toho je, že minimálně 50% komponentů, které používá firma, je stejných jako u konkurentů.

⁶ Pozn. Představenstvo Českých drah nyní odmítlo dodávku dalších 8 souprav z důvodu zadluženosti drah. [16]

⁷ Pozn. dle [18] vlaky nejsou připraveny pro jízdu na požadovaném terénu a společnost Deutsche Bahn to považuje za porušení smluvních podmínek.

Žádný dodavatel nespolupracuje s jednou firmou kapacitně víc než 50%. Škoda Transportation proto udržuje s dodavateli dlouhodobé vztahy na velmi dobré úrovni. Pokud již je na zakázku podepsána smlouva a zákazník odloží termín dodání, firma si dle situace nechá dodat smlouvené komponenty v původním termínu, aby neohrozila dodavatelské vztahy. [II]

Substituty

Poslední součástí analýzy mezoprostředí jsou substituty. Z hlediska nákladní dopravy se jedná o lodní, leteckou a silniční dopravu. V osobní přepravě se jedná o využívání osobních automobilů, motocyklů, autobusů, letadel, případně lodí. V příloze G můžeme pozorovat strukturu nákladní dopravy v ČR, EU a ve světě. Železniční doprava není sice nejčastěji využívaný nákladní dopravní prostředek, ale má potenciál do budoucna, pokud jde o znečišťování životního prostředí (jak již bylo nastíněno v kap. 3.1.1). V osobní přepravě převládá využívání osobních automobilů. Pokud státy budou dále investovat do modernizace železnic a vozového parku, poté budou lidé více preferovat kolejovou dopravu pro osobní přepravu. Vše závisí na vývoji ekonomiky, který je nastíněn v kap. 3.1.1.

Potencionální noví konkurenti na trhu

Z analýzy trhu vyplývá, že jsou zde velké bariéry vstupu na trh. Jedná se především o vysoce specializovanou technologii, know-how, dostatek zkušeností na trhu, kvalifikované zaměstnance, dostatečný zdroj kapitálu atd. Hrozba je zde jen v podobě změny výrobního programu stávajících společností nebo příchod nového konkurenta ze zemí východního kontinentu. [II]

Shrnutí analýzy mezoprostředí

Do budoucna by bylo pro firmu vhodné využít své dobré jméno, které získala u zákazníků na stávajících trzích a zaměřit se na vybrané projekty Německa, které je obrovským tramvajovým trhem, dále se zaměřit na vyhledání nových zákazníků na trhu Číny a Ruska, které se jeví perspektivně dle analýzy makroprostředí viz kap 3.1.1. Firma se pohybuje na vysokém konkurenčním, proto je životně důležité, aby se neustále soustředila na výzkum a vývoj. Společnost má příležitost na trhu v tom, že produkty jsou ekologičtější než substituty (viz kap. 3.1.1). Nízké ohrožení vnímá rovněž z pohledu možného vzniku nové konkurence na trhu. Nepříznivá je ale situace

z hlediska vlivu dodavatelských společností, které mají na trhu silovou převahu nad odběrateli.

3.1.3 Příležitosti a hrozby na trhu, matice EFE

Z výše provedené analýzy externího prostředí jsou v této kapitole shrnuty hlavní příležitosti a hrozby vyplývající pro společnost Škoda Transportation. Z těchto příležitostí a hrozeb jsou pak v rámci matice EFE hodnoceny ty faktory, které mají přímý vliv na strategický záměr podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu (dle metodiky viz [III]).

Příležitosti

- Poptávka čínského trhu bude do budoucna růst vzhledem k růstu HDP (viz kap. 3.1.1)
- Rusko bude investovat do obnovy vozového parku ve městech, rovněž roste poptávka pro nákladních kolejových vozidlech (viz kap. 3.1.1)
- Investice do vysokorychlostních železničních tratí v Turecku (viz kap. 3.1.1)
- Německo, Skandinávie, Rakousko mají silnou ekonomiku a tradičně vysoké investice do železniční a městské hromadné dopravy (viz kap. 3.1.1)
- Kolejová doprava je nejekologičtější alternativa pro šetření životního prostředí (viz kap. 3.1.1)
- Revitalizace železnic ve střední Evropě – příležitost pro modernizaci vozových parků států pro jízdu na lepších železnicích (viz kap. 3.1.1)
- Na trhu tramvají převis celosvětové poptávky nad nabídkou (viz kap. 3.1.1)

Hrozby⁸

- Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká (viz kap. 3.1.2)
- Odřeknutí zakázky ze strany dodavatele
- Změna výrobního programu u stávající firmy (vznik nové konkurence)
- Riziko ztráty know-how poskytnutím licence čínské společnosti na výrobu tramvají ForCity 15T (viz kap. 2.4)
- Konkurence vyvine lepší produkt za lepších dodacích podmínek
- 50% komponent, které používá firma, je stejných jako u konkurentů (viz kap. 3.1.2)

⁸ Pozn. Ze strany substitutů se společnost necítí příliš ohrožená díky specifickému výrobnímu programu.

- Odřeknutí zakázky od zákazníka nebo posunutí termínu/množství kusů např. z důvodu finančních problémů
- Stále měnící se normy, nové a přísnější zákony pro ekologické a bezpečnostní parametry výroby a výrobků

Matice EFE

Matice EFE (viz. tab. č. 1) se využívá k hodnocení citlivosti strategického záměru na jeho externí prostředí.

Tabulka 1 - Matice EFE

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] x [SV]
Příležitosti O				
1.	Čínský trh	0,06	3	0,18
2.	Investice do železnic v Rusku a Turecku	0,06	3	0,18
3.	Německo, Skandinávie, Rakousko	0,06	3	0,18
4.	Převis poptávky nad nabídkou na trhu tramvají	0,15	3	0,45
5.	Revitalizace železnic ve střední Evropě	0,04	1	0,04
6.	Ekologičnost kolejové dopravy	0,02	2	0,04
Hrozby T				
1.	Odřeknutí zakázky ze strany dodavatele	0,2	4	0,8
2.	Odřeknutí zakázky či její úprava ze strany zákazníka	0,17	3	0,51
3.	Shodnost komponentů mezi konkurenty	0,05	2	0,1
4.	Konkurence vyvine lepší nabídku	0,1	3	0,3
5.	Nové ekologické a bezpečnostní normy	0,05	3	0,15
6.	Vznik nové konkurence, licence v Číně	0,04	2	0,08
Σ		1		3,01

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

V jednotlivých řádcích jsou uvedeny nejdůležitější příležitosti a hrozby působící na strategický záměr. Váha faktorů je volena v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti pro úspěšnost v oboru obecně tak, aby její suma byla rovna 1,00.⁹ Stupeň vlivu na strategická východiska je přidělován jednotlivým faktorům ve stupnici¹⁰ 1 – 4 bez ohledu na to, zda se jedná o příležitost nebo hrozbu. Celkové vážené ohodnocení se vypočte jako součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů. Z tab. č. 1 lze pozorovat, že strategický záměr podniku vykazuje střední citlivost na externí prostředí. Nejvýznamnější hrozbou je odřeknutí zakázky ze strany dodavatele s hodnotou 0,8 a

⁹ Pozn. váha 0,00 znamená žádný vliv na úspěšnost v oboru; váha 1,00 znamená nejvyšší vliv.

¹⁰ Pozn. stupeň 1 znamená nízký vliv; stupeň 2 je střední vliv, stupeň 3 je nadprůměrný vliv a stupeň 4 znamená nejvyšší vliv. Jednotlivé stupně hodnot a vah byly stanoveny expertním odhadem.

odřeknutí zakázky či její úprava ze strany zákazníka s hodnotou 0,51. Nejvýznamnější příležitostí je převis poptávky tramvají s hodnotou 0,45 a vybrané trhy, na kterých chce společnost působit s hodnotami po 0,18.

3.2 Interní analýza

Interní analýza zahrnuje oblasti, které může firma přímo ovlivnit tak, aby byly v souladu se strategickým záměrem. V následujících podkapitolách jsou analyzovány nejdůležitější aspekty.

3.2.1 Management

Jak už bylo řečeno v kap. 1.2, společnost má několik dceřiných společností a společných podniků. Top management firmy je soustředěn v Plzni, kde Škoda Transportation sídlí. Pro celou skupinu Škoda Transportation existuje zavedený integrovaný systém managementu na základě norem.¹¹ Tento systém je podchycen na principu spolupráce úseků Kvality, útvarů Správy majetku, a Údržby a externích dodavatelů.¹² [II]

3.2.2 Firemní kultura

Z interních zdrojů bylo zjištěno, že každá společnost, patřící do skupiny Transportation (viz příloha A) má svou vlastní historii a tradici. Toto se může odrazit v nejednotnosti firemní kultury v této skupině. Firemní kultura je velmi důležitá, neboť zásadním způsobem podporuje splnění strategických cílů firmy. [IV]

Pokud jde o společnost Škoda Transportation, z průzkumu firmy (viz seminární práce [V]) lze konstatovat, že zde celkově převládá formální organizační kultura. Tato formálnost vyplývá především z charakteru organizační struktury a také z důvodu velkého množství pracovníků, kteří se nemusí všichni navzájem znát.

Pro omezení této slabé stránky je třeba zajistit do budoucna jednotnější firemní kulturu, která napomůže navodit bližší vztahy mezi zaměstnanci a sníží pocit stresu při výkonu práce. Zároveň je zapotřebí zachovat ve firmě určitou disciplínu pro udržení výkonnosti pracovníků.

¹¹ Pozn. EN ISO 9001:2008 (systém managementu kvality); EN ISO 14001:2004 (systém managementu environmentu); BS OHSAS 18001:2007 (systém managementu BOZP) a PO. [II]

¹² Pozn. Dodavatelem služeb v environmentální oblasti je společnost EKOVIA EUROPE, s.r.o. a dodavatelem systému BOZP je společnost CIVOP, s.r.o. [II]

3.2.3 Marketing

Marketing společnosti je na dobré úrovni. Zákazníky firma na tomto B2G trhu oslovuje v okamžiku, kdy vypíší tendr na novou zakázku. Svou značku firma pravidelně posiluje při účasti na mezinárodních veletrzích a soutěžích. Všechny dosažené úspěchy prezentuje na svých webových stránkách. Kromě webových stránek firma působí i na Facebooku a portálu youtube.com. Firma se snaží posilovat dobrou image řadou vzdělávacích, sportovních, volnočasových a kulturních aktivit. [II]

3.2.4 Výroba

Jak už bylo řečeno, společnost se zabývá výrobou nejmodernějších produktů. Konkrétně se jedná o elektrické lokomotivy, tramvaje, elektrické jednotky, metro, trolejbusy, motorové, řídicí a osobní vozy, hybridní autobusy, trakční motory, pohony, opravy a modernizace (pozn. ilustrace produktů viz příloha H). Životnost produktů je 20 let a jsou vyráběny na zakázku tj. dle přesně zadaných parametrů zákazníkem.¹³ Co se týče požadavků na moderní vozy, sleduje trendy a snaží se být v předstihu. Pro firmu jsou nejziskovější dodávky finálních produktů, nicméně k pokrytí fixních nákladů nabízí komplexní služby v podobě servisu, údržby v dalších letech, modernizace, výrobě komponent atd.

Společnost klade důraz na šetrnost životního prostředí a vyvíjí vozidla s alternativním pohonem.¹⁴ Kromě ekologičnosti se při výrobě svých produktů firma zaměřuje na provozní šetrnost, dále na pohodlí cestujících, eliminaci hluku a bezpečnost. Při vývoji designu produktů se přihlíží k požadavkům dané země (např. tramvaj pro turecké město Konya nese rysy islámské architektury - viz příloha CH). Výrobky společnosti jsou neustále testovány. Firma má v areálu k dispozici testovací koleje pro tramvaje. [II] Do budoucna by bylo vhodné napojit koleje na městskou hromadnou dopravu, aby bylo umožněno kvalitnější testování. Pokud to nebude možné, bylo by vhodné zrekonstruovat testovací koleje tak, aby měli alespoň prvky zakřivení terénu (tj. aby koleje nebyly jen v rovině a bylo zde více možností pro testování).

¹³ Pozn. Každý produkt je originální a pro dané zákazníky má jiné vlastnosti díky povaze terénu, ve kterém bude působit. Například pro Prahu byly vyrobeny nízkopodlažní tramvaje ForCity (viz příloha CH), které mají individuální pohon kol, aby mohly zvládnout náročný profil kolejových sítí a speciální brzdňý systém. [II]

¹⁴ Pozn. V roce 2009 vyvinula společnost trihybrid bus, který využívá vodíkové palivové články a je charakterizován nulovými emisemi. Dále byl vyroben trolejbus, který jezdí na elektrický pohon. V roce 2011 byl vyvinut hybridní sériový bus, který má čistě bateriový pohon. [II]

3.2.5 Finanční situace

V tabulce č. 2 lze pozorovat hodnoty vybraných ukazatelů společnosti Škoda Transportation, díky kterým lze analyzovat finanční zdraví firmy. V příloze I jsou uvedeny vybrané položky finančních výkazů převzaté z výroční zprávy společnosti, na základě kterých byly vypočteny hodnoty ukazatelů.

Tabulka 2 - Vybrané ukazatele společnosti Škoda Transportation, a.s.

Položka	2010	2011	2012
Ukazatele rentability			
rentabilita aktiv (ROA)	14%	18%	19%
rentabilita tržeb (ROS)	48%	49%	54%
rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	27%	40%	36%
Ukazatele zaměřené na financování majetku			
hrubá zisková marže (GM)	49%	51%	58%
čistý pracovní kapitál (ČPK) v tis. Kč	-865 032	-1 847 690	-2 257 311
Ukazatele likvidity			
běžná likvidita	0,905	0,808	0,720
pohotová likvidita	0,749	0,650	0,523
Ukazatele zadluženosti			
celková zadluženost	45%	55%	48%
dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu	10%	23%	14%
Ukazatele aktivity			
doba obratu zásob (dny)	76,9	73,5	91,8
doba obratu závazků (dny)	494,1	464,7	466,9
doba obratu pohledávek (dny)	314,4	245,7	200,7
relativní vázanost stálých aktiv	214%	181%	219%
obrat aktiv	47%	55%	46%

Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů, Plzeň, 2013

Přesnou finanční situaci by bylo možné určit dle srovnání s odvětvovým průměrem, zde tyto údaje nebyly k dispozici, proto níže uvedená analýza pouze nastiňuje finanční zdraví firmy. Dle ukazatele ROA lze pozorovat, že produkční síla podniku mírně roste v letech. Rentabilita vlastního kapitálu je na dobré úrovni, jelikož je vyšší, než je průměrná sazba úročení bankovních vkladů. Pro ověření zdravé výše ROE byla provedena analýza celkové zadluženosti firmy, která se pohybuje pod úrovní 50% a dlouhodobé zadluženosti, jenž je rovněž na přijatelné úrovni. Prodejní činnost firmy je na velmi dobré úrovni (ukazatel ROS má rostoucí hodnoty). S rostoucími tržbami se generuje vyšší zisk. Pro doplnění byla analyzována výše hrubé marže, která dokazuje, že z hospodářského výsledku v poměru k tržbám se tvoří vyšší provozní zisk v letech. Dále lze pozorovat zápornou hodnotu čistého pracovního kapitálu, která je

dána v důsledku tzv. cash pooling.¹⁵ Nepříznivá situace společnosti je z hlediska schopnosti splácet své závazky, jak lze vyzorovat z ukazatelů likvidity. Běžná likvidita klesla až na úroveň 0,7 (oproti doporučené hodnotě nad 1,5) a pohotová likvidita klesla na úroveň 0,5 (oproti požadované hodnotě 0,8-1). Pokud jde o schopnost podniku využívat svého majetku (viz relativní vázanost stálých aktiv), bylo zjištěno, že využitelnost stálých aktiv do roku 2011 rostla, poté nastalo snížení v důsledku navýšení stálých aktiv a poklesu tržeb. Využití celkového majetku však roste (dle ukazatele obrát aktiv). Dle hodnoty ukazatele doby obrátu zásob lze pozorovat, že schopnost řídit zásoby se v letech mírně zhoršila, především díky uskladnění materiálu v důsledku posunutí termínu zakázek. Doba obrátu pohledávek je na nízké úrovni (cca 6,5 měsíců), do budoucna má však zvyšující se trend a rovněž je příznivé, že je nižší než doba obrátu závazků, která je na úrovni 15,5 měsíců. Pro lepší image firmy u věřitelů by do budoucna bylo vhodné dobu obrátu závazků snížit alespoň na 12 měsíců. [19]

3.2.6 Výzkum a vývoj

Firma Škoda Transportation má vlastní výzkum a vývoj, do kterého každoročně investuje okolo 1 mld. Kč (viz v kap. 2.4). Tím získává obrovskou sílu a know-how v boji s konkurencí (roste hodnota firmy šetřením nákladů a realizací zakázek v kratším čase). Společnost rovněž využívá poznatků, které získala dosavadním výzkumem a vývojem produktů objednaných na zakázku zákazníkem a aplikuje je na nové produkty (například individuální pohon kol atd.). Podnik spolupracuje s řadou univerzit a vyvíjí špičková řešení pro zákazníky, ať už jde o finální výrobky nebo o subdodávky.¹⁶ [II]

3.2.7 Informační systémy

Centrální informační systém společnosti je IS BAAN¹⁷ jenž obsahuje sadu komponent, které jsou nakonfigurovány na základě specifických potřeb jednotlivého zákazníka. Kromě toho společnost využívá systém pro evidenci práce a prostojů DCIx MES, který umožňuje evidenci a sledování efektivity výroby (sledování celkové efektivity výrobních zařízení přes jednotlivé pracoviště, pracovníky a útvary), dále odhaluje případné prostoje a eliminuje je. Ve výzkumu a vývoji společnost využívá

¹⁵ Mateřská společnost si stahuje volné cash-flow do tzv. vnitropodnikové banky, odkud v případě potřeby mateřská společnost uvolní firmě Škoda Transportation potřebné finanční prostředky. [II]

¹⁶ Pozn. např. pro americké strojírenské společnosti Caterpillar nebo General Electric. [II]

¹⁷ Pozn. jedná se o systém typu Enterprise Resource Planning

system RAMS. Ve firmě je zavedený systém řízení dokumentů (DMS) ve formě tzv. EasyArchivu, do kterého mají přístup všichni zaměstnanci, kteří mají definovaná přístupová práva. Do budoucna chce jeho úroveň ještě více pozvednout zavedením systému APS Asprova, který bude mít na starost plánování a řízení výroby. [II]

Shrnutí analýzy interního prostředí

Společnost disponuje stabilním managementem, který se řídí moderními normami ISO. V souladu se strategií společnosti by bylo vhodné více sjednotit společné zájmy managementu členských firem skupiny tvorbou ucelené firemní kultury. Marketing společnosti je na velmi dobré úrovni a přispívá k dobré image firmy. Pokud jde o oblast výroby, celkově lze shrnout, že firma má produkt na velmi vysoké úrovni a výroba podléhá moderním trendům řízení. Zaměření firmy na rozšíření servisních služeb, je dobrým krokem, který zajistí stabilnější příjem. Z hlediska finanční analýzy a příslušných položek uvedených v příloze I bylo zjištěno, že firma má finanční prostředky pro naplnění svého strategického záměru. Možnou hrozbou do budoucna je nižší hodnota likvidity, kterou je nutno v následujících letech ošetřit. Výzkum a vývoj patří mezi silné stránky společnosti a tvoří konkurenční výhodu na světovém trhu. Informační systém společnosti zabezpečuje veškeré důležité aspekty pro fungování firmy. [II]

3.2.8 Silné a slabé stránky firmy, matice IFE

Z analýzy interního prostředí byly vybrány nejdůležitější silné a slabé stránky firmy, které mají vliv na strategický záměr. Matice IFE pak zhodnotí sílu interní pozice firmy pro naplnění strategického záměru (viz [III]).

Silné stránky

- Stabilní společnost s dlouholetou historií (viz kap. 1.3)
- Obdržení řady certifikátů díky splnění norem pro nejmodernější výrobu (viz kap. 3.2.1)
- Dobré reference díky ocenění v soutěžích, tendrech (viz kap. 1.3) a dlouholetými vztahy se zákazníky
- Flexibilita výroby (viz kap 3.2.4)
- Kvalitní servis zákazníkům (viz kap. 3.2.4)
- Vlastní výzkum a vývoj na vynikající úrovni (viz kap. 3.2.6)

Slabé stránky

- Formální firemní kultura (viz kap. 3.2.2)
- Kulturní nejednotnost firem ze skupiny Transportation (viz kap. 3.2.2)
- Nižší hodnota likvidity (viz tab. č. 2)
- Vyšší hodnota doby obratu pohledávek a závazků (viz tab. č. 2)
- Testovací koleje pouze ve tvaru „rovina“, dále chybí napojení na koleje tramvají v městské hromadné dopravě Plzeň (viz kap. 3.2.4).
- Z interních informací byl zjištěn nedostatek pracovních sil ve vybraných odděleních (jedná se např. o šikovné pracovníky v oddělení Výroba na pozici – svářeč a specialisty v oddělení Konstrukce)

Matice IFE

Metodika hodnocení faktorů matice IFE je podobná s maticí EFE (tj. váhy faktorů mají rovněž rozmezí od 0,00 do 1,00 se stejnou vypovídací hodnotou). Rozdíl je jen ve škále hodnocení jednotlivých stupňů vlivu.¹⁸ [III]

Tabulka 3 - Matice IFE

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] x [SV]
Silné stránky S				
1.	Stabilní společnost s historií	0,05	4	0,2
2.	Reference (certifikáty, ocenění, vítězství v tendrech)	0,07	4	0,28
3.	Strategická poloha sídla ve střední Evropě	0,04	4	0,16
4.	Flexibilita výroby	0,1	4	0,4
5.	Kvalitní servis	0,11	4	0,44
6.	Výzkum a vývoj	0,2	4	0,8
Slabé stránky W				
1.	Formální firemní kultura	0,08	1	0,08
2.	Nižší hodnota likvidity	0,07	1	0,07
3.	Nižší hodnota doby obratu pohledávek a závazků	0,04	2	0,08
4.	Kulturní nejednotnost firem ze skupiny Transportation	0,05	2	0,1
5.	Testovací koleje v areálu firmy	0,09	2	0,18
6.	Nedostatek pracovních sil ve vybraných odděleních	0,1	1	0,1
Σ		1		2,89

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

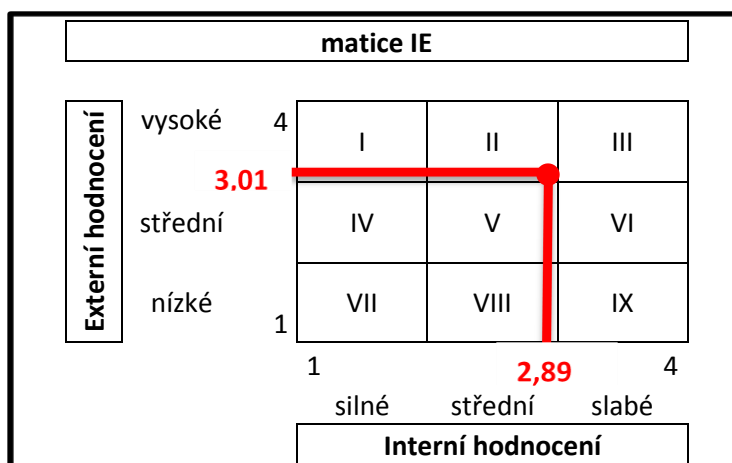
¹⁸ Pozn. stupeň 1 = významná slabá stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka; 3 = méně důležitá silná stránka; 4 = významná silná stránka. [III] Jednotlivé hodnoty vah a stupňů byly stanoveny expertním odhadem.

V tab. č. 3 (viz výše) lze pozorovat celkové vážené ohodnocení ve výši 2,89, které vypovídá o nadprůměrné interní pozici podniku vůči strategickému záměru. Společnost má tedy dobré předpoklady pro naplnění svého záměru, nicméně bylo by vhodné nepodcenit níže uvedená rizika (např. nižší hodnota likvidity, soupeření mezi dceřinými společnostmi, nedostatek pracovních sil atd.).

3.3 Revize výchozího strategického plánu

Strategický záměr firmy je nutno po provedení analýzy externího a interního prostředí zhodnotit. Pro zhodnocení možností firmy v rámci odvětví a trhu, na kterém působí, bude použita matice (viz obr. č. 2). V předchozí kapitole již byla nastíněna citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí a identifikována interní pozice pro jeho splnění.

Obrázek 2- Matice IE



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013¹⁹

V rámci matice IE lze pro firmu na základě ohodnocení interních a externích faktorů matic IFE a EFE stanovit vhodnou strategii pro společnost. Vychází se zde z analýzy interního a externího prostředí, která byla provedena v kap. č. 3.

Na ose x je vyneseno celkové hodnocení interních faktorů (viz matice IFE) a na ose y je vyneseno celkové hodnocení externích faktorů (viz matice EFE). Při protnutí výše zmíněných souřadnic lze získat celkovou doporučenou strategii, která se nachází na pomezí oblasti „stavěj a zajišťuj růst“ a „udržuj a potvrzuj“. [III] Spíše by se dalo

¹⁹ Pozn. oblast I, II, IV značí strategii – „stavěj a zajišťuj růst“; oblast III, V, IX značí strategii – „udržuj a potvrzuj“; oblast VI, VIII, IX – značí strategii – „sklízej a zbavuj se“. [III]

přiklonit k oblasti v sektoru V, kde se doporučuje penetrace na trh a vývoj produktu a udržování pozice na trhu.

Po zhlédnutí výsledné hodnoty matice IE, lze souhlasit se strategií zvýšit podíl exportu a průnik na zvolené trhy a vyvíjet produkty respektující nejnovější normy a trendy. Pomocí interní analýzy bylo zjištěno, že společnost má předpoklady splnit tuto strategii. Celkově lze tedy shrnout, že matice IE potvrdila vhodnost strategie firmy.

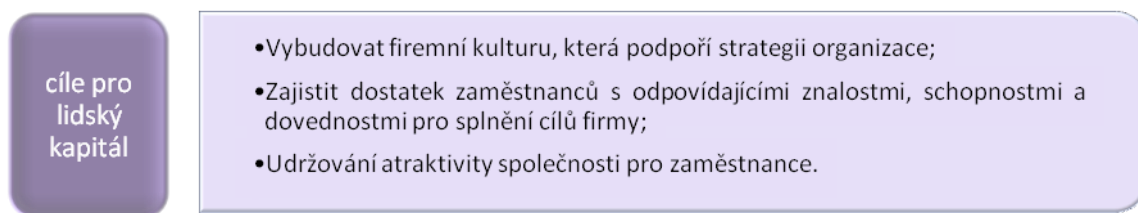
3.4 Stanovení cílů pro jednotlivé úseky firmy

V souladu se strategií „udržuj a potvrzuj“ jsou na obr. č. 3 zobrazeny cíle pro jednotlivé úseky firmy.

Obrázek 3 - Přehled cílů společnosti v jednotlivých oblastech

finanční cíle	<ul style="list-style-type: none"> • Zachovat tržby na stejné úrovni; • Snížit hodnotu doby obratu závazků o 3 měsíce (z 15,5 na 12 měsíců); • Snížit hodnotu doby obratu pohledávek o 2,5 měsíce (z 6,5 na 4 měsíce); • Zvýšit hodnotu ROA o 3%.
zákaznické cíle	<ul style="list-style-type: none"> • Získat nového významného zákazníka na trhu Německa, Ruska, Číny, Turecka a Skandinávie do konce roku 2016 (Pozn. měřítko je zakázka nad 0,5mld Kč u každého z nich); • Meziroční růst tržeb za záruční i pozáruční servis o 3% u stávajících zákazníků; • Zachovat tržní podíly na stávajících trzích společnosti; • Dodat zákazníkům produkty, které byly smluvně sjednány; • Posilování inovativní image firmy účastí na veletrzích a příspěvcích do světových odborných časopisů o nových produktech firmy; • Představení nového prototypu elektrobuse 2. typu na trhu Evropy, Asie a Ameriky do konce roku 2014.
výrobní cíle	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění optimální kapacitní vytiženosti výrobních hal; • Výroba smluvně sjednaných zakázek dle smluvních podmínek; • Dohled na optimální termínové dodávky komponent od subdodavatelů; • Zajištění kvality výroby produktů, které splňují parametry dané zákazníkem (produkty získají potřebné certifikáty pro umožnění jízdy na tratích/silnicích, které zákazník požaduje); • Zachování systému průběžného testování komponent a prototypů před zahájením výroby daného produktu.

obchodní/ záznické cíle	<ul style="list-style-type: none"> •Vyjednávání vhodných dodacích termínů pro zakázky zákazníků a subdodávky u dodavatelů; •Zvýšení frekvence osobních návštěv stávajících zákazníků zaměstnanci obchodního úseku na 4x ročně; •Průběžné mapování trhu a získávání informací o vypsaných tendrech v zemích, kam plánuje společnost proniknout, včetně stávajících trhů; •Získávání a analyzování informací o potřebách zákazníka s ohledem na odvození budoucích potřeb zákazníků; •Oslovení stávajících zákazníků obchodníky s nabídkou servisních služeb a intenzivnější nabízení servisních služeb při sjednávání zakázek u nových zákazníků; •Vytvoření dotazníků pro zjišťování spokojenosti zákazníků do konce března 2014; •Zajištění optimální péče o zákazníka při jeho osobní návštěvě ve firmě; •Zajištění optimální konzultační spolupráce mezi zákazníkem a zaměstnanci příslušných úseků na vývoji a výrobě zakázek daného zákazníka.
regionální a sociální cíle	<ul style="list-style-type: none"> •Sledování nejnovějších ekologických, bezpečnostních a jiných norem; •Udržování politiky environmentu a bezpečnosti práce ve firmě i nadále; •Udržování politiky filantropie (např. dary neziskovým organizacím atd.), podpora sportovních aktivit (např. škoda-maraton, cyklo-závody atd.) a vzdělávacích projektů (programy pro studenty, Techmania, odborné přednášky na univerzitách atd.) na stávající úrovni.
inovační cíle	<ul style="list-style-type: none"> •Vyvinout prototyp 2. typu elektrobusu do 1. pol. roku 2014; •Vyvinout potřebné komponenty pro obousměrnou moderní tramvaj do 1. pol. roku 2014; •Vytvořit produkty, které budou odrážet požadavky zákazníků a respektovat nejnovější ekologické, bezpečnostní a jiné zákonem dané normy; •Spolupráce na vývoji systému APS Asprova do konce roku 2014.
cíle v IT	<ul style="list-style-type: none"> •Zavedení systému APS Asprova pro zlepšení plánování a řízení výroby do konce února 2015; •Vytvoření databáze pro vyhodnocování a sledování spokojenosti zákazníků do konce března 2014; •Do konce února 2014 vytvoření ucelené databáze pro evidování a sledování potencionálních zákazníků, kteří vypsalí tendry; •Vytvoření ucelené databáze pro evidenci nejnovějších poznatků z trhu do konce února 2014.



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Jako poslední oblast jsou vyvozeny cíle pro lidský kapitál, které dle metodiky [VI] vyplynou jako výsledný efekt zákaznických, provozních, inovačních a dalších cílů, a v konečném výsledku se pak promítnou do finančních cílů. Pro větší přehlednost návaznosti jednotlivých cílů z daných oblastí, je v příloze J uvedeno schéma výše uvedených cílů.²⁰ Můžeme zde pozorovat, čeho je třeba v jednotlivých perspektivách dosáhnout pro splnění strategických cílů a jaké cíle vyplývají pro lidský kapitál k zabezpečení těchto cílů. Ve schématu pozorovat, že lidský kapitál velmi výrazně přispívá k dosažení hodnoty firmy.

V následující části diplomové práce bude pozornost zaměřena na zkoumání efektivnosti personální politiky s cílem do budoucna zabezpečit maximální tvorbu přidané hodnoty firmy pomocí efektivního zacházení s lidským kapitálem.

²⁰ Pozn. Cíle jsou zde ve zjednodušeném formátu. Vpravo jsou barevně popsány jednotlivé oblasti cílů pro vyšší přehlednost.

4 Hodnocení efektivnosti personální politiky firmy

Efektivnost personální politiky firmy je v této práci chápána ve smyslu zkoumání připravenosti personálních procesů vzhledem ke splnění strategických cílů firmy. V závěru kapitoly budou navrženy zlepšující opatření včetně zhodnocení ekonomického dopadu a rizika.

4.1 Analýza personálních procesů s ohledem na možnosti zajištění cílů firmy

V kapitole 3.4 bylo nastíněno, že lidský kapitál je velmi důležitý pro zajištění strategických cílů firmy. Dále ze strategie firmy vyplynulo, že pro splnění vytyčených cílů je nutno zajistit dostatek adekvátních pracovních sil. K získání a udržení těchto pracovníků je nutno zajistit a udržet atraktivitu firmy v jejich očích uchazečů, s čímž souvisí odpovídající kultura firmy. Personální procesy tedy budou zkoumány vzhledem k možnosti zabezpečení těchto cílů.

4.1.1 Efektivnost stanovení cílů pro personální oblast

K zajištění firemních cílů doporučováno stanovit cíle pro personální úsek tak, aby vycházely ze strategie společnosti (tzv. perspektiva „Outside – in“) a dále by měly být všechny aktivity managementu lidských zdrojů provázány navzájem. [VII] Po konzultaci s HR specialistkou ze společnosti ŠT²¹ bylo zjištěno, že personální úsek si stanovuje cíle sám. Tyto cíle mají charakter zlepšujících opatření. Firma si tedy stanovuje cíle z tzv. perspektivy „Inside-out“. Je zde tedy hrozba, že cíle nejsou v souladu se strategií společnosti a může zde být tendence odcizení PÚ²² vůči ostatním oddělením firmy. [VII]

Pokud jde o časovou dimenzi plánování, PÚ sestavuje ucelený dokument, kde bude uvedena strategie řízení lidských zdrojů např. na období 3-5let. Delší časový horizont, a sice v rozmezí 5 let, je zachován pouze při stanovování potřebného množství pracovníků s ročním upřesněním. Ostatní plány (např. vzdělávací plán) mají charakter 1 roku. [II]

²¹ Pozn. ŠT = společnost Škoda Transportation, a.s.

²² Pozn. PÚ = personální úsek

Cíle personálního úseku

Pro zhodnocení, zda cíle PÚ navazují na strategii společnosti jsou v tab. č. 4 uvedeny aktuální cíle pro nadcházející rok 2014.

Tabulka 4 - Personální cíle společnosti Škoda Transportation

Akce	Odpovědnost	Frekvence sledování	Měřítko
1. Zajistit 5 techniků ze zahraničí s technickým vzděláním v oblasti kolejová doprava (Rusko, Německo) do konce 1. poloviny roku 2014.	PŘ	měsíčně	splněno/nesplněno
2. Zajistit 5 zaměstnanců z trainee programu do konce května 2014.	PŘ	měsíčně	splněno/nesplněno
3. Zavést nepřetržitý provoz výroben (zavést noční směny) do konce února 2014.	PŘ	měsíčně	splněno/nesplněno
4. Vytvořit plán vzdělání a výcviku zaměstnanců na rok 2015 do konce roku 2014.	PŘ	měsíčně	splněno/nesplněno
5. Zaktualizovat plán počtu zaměstnanců na rok 2015 do konce roku 2014.	PŘ	měsíčně	splněno/nesplněno
6. Objevování nových talentů mezi stávajícími nebo novými zaměstnanci.	všichni OŘ pod vedením PŘ ²³	ročně	určit 2 nové talenty na úsek ročně
7. Rozšířit program adaptace pro úsek výroba (přípravit podklady pro adaptační proces, definice kritérií pro výběr mentorů) do konce února 2014.	PŘ	měsíčně	splněno/nesplněno

Zdroj: vlastní zpracování z interních údajů [II]

Po zhlédnutí tab. č. 4 lze konstatovat, že cíle PÚ se orientují převážně na zajištění potřebného množství zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi, schopnosti a dovednostmi. Vzhledem k odstranění slabé stránky firmy, týkající se formální firemní kultury (viz kap. 3.2.2) a také vzhledem k důležitosti mít ve firmě odpovídající firemní kulturu pro splnění vytyčených strategických cílů (viz kap. 3.4), by bylo vhodné se v rámci cílů PÚ zaměřit také na vytvoření vhodné firemní kultury. Tato firemní kultura by měla podpořit hlubší vztahy mezi zaměstnanci se zachováním pracovní disciplíny. Dále by bylo v souladu s cíly pro lidský kapitál v kap. 3.4 vhodné se zaměřit v rámci

²³ Pozn. PŘ = Personální ředitel, OŘ = odborný ředitel

cílů PÚ na budování a udržení atraktivity firmy v očích budoucích a stávajících zaměstnanců.

Celkově lze shrnout, že cíle PÚ podporují strategii firmy, avšak je zde nutno zaměřit se také na další oblasti pro zabezpečení růstu hodnoty firmy do budoucna. Z toho také vyplývá, že PÚ by měl sestavovat strategický plán pro řízení lidských zdrojů, který bude v přímé návaznosti na strategii firmy (tzv. perspektiva „Outside – in“). V souvislosti se zajištěním cíle „mít dostatek zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi“, bude v následujících kapitolách zkoumán proces stanovení počtu zaměstnanců nábor pracovníků, dále přijímání a výběr zaměstnanců, adaptační systém a vzdělávání a výcvik zaměstnanců. Pro zajištění a udržení atraktivity společnosti bude zkoumána politika odměňování, hodnocení a možnost kariérního růstu zaměstnanců. V rámci zkoumání procesů bude také zaměřena pozornost na možnost zabezpečení vhodné firemní kultury pomocí interních procesů.

4.1.2 Stanovení počtu zaměstnanců

Jak již bylo řečeno v kap. 4.1.1, společnost zpracovává tzv. kapacitní pětiletý plán počtu zaměstnanců s ročním upřesněním dle sjednaných zakázek.²⁴ Tento plán se stanovuje dle tzv. metody založené na časových studiích [VI], a sice na základě tzv. normohodin, které musí být pokryty pracovní silou pro výrobu produktů.²⁵ Tento princip stanovení počtu zaměstnanců vyplývá z charakteru činnosti výrobního podniku. Stejně tak je s v souladu s doporučenou metodikou [VI] i rozdělení odpovědností a kompetencí ohledně plánování zaměstnanců viz příloha K.

Kapacitní plán zaměstnanců zahrnuje tzv. kmenovou složku (tj. stálí interní zaměstnanci) a tzv. agenturní zaměstnance (externí zaměstnanci). Počet agenturních zaměstnanců činí ročně okolo 300 v závislosti na množství zakázek. Společnost se snaží o stabilizaci agenturních pracovníků za účelem eliminace nákladů na opakované zaškolování. Personální úsek v tom nevidí problém. Při dotazování specialisty z oddělení kvality však vyvstal názor, že do budoucna by bylo vhodné složku agenturních pracovníků snížit (i opakovaně zaměstnané dělníky je nutno opět zaškolit na novější systémy).

²⁴ Pozn. někdy se stane, že je zakázka posunuta či zrušena, proto se plán musí upřesňovat. [II]

²⁵ Pozn. ročně je ve firmě v průměru za potřebí 1mil. normohodin k výrobě zakázek. Jeden dělník může pokrýt až 1740 normohodin ročně (po zohlednění dovolené, svátků atd.). Po vydělení požadovaného počtu normohodin normohodinami, které je schopen odpracovat ročně jeden dělník, získá firma požadovaný počet dělníků. V roce 2013 je potřeba mít ve výrobě cca 580 dělníků. [II]

Do plánu firma dále zohledňuje také očekávané odchody zaměstnanců (do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou apod.), na které má stanovené běžné moderní ukazatele (tj. ukazatel fluktuace, analýza délky zaměstnání, index stability, věková struktura, míra odchodů apod. [VI]). Tyto ukazatele, které jsou členěny dle středisek a profesí, si firma velmi střeží (má k nim přístup pouze Top management a PÚ) a každý měsíc vyhodnocuje.

V rámci stabilizační politiky tyto ukazatele firma pečlivě hlídá. V případě překročení optimálních hodnot, informuje příslušného vedoucího daného úseku a podniknou se patřičné kroky pro ošetření.²⁶

Tabulka 5 - Přehled počtu zaměstnanců v jednotlivých úsecích k 1. 7. 2013²⁷

Firemní úsek	Počet zaměstnanců	Firemní úsek	Počet zaměstnanců
Výroba	465	Servis	22
Full servis Praha	230	Realizace	11
Technika	146	Obchod	19
Technologie	25	Komunikace	4
Nákup a sourcing	51	Personalistika	5
Logistika	34	Plánování	5
Kvalita	68	Kancelář GŘ	4
Výzkum a vývoj	29	Strategie	3
Ekonomika a finance	25	Business Development	3

Zdroj: vlastní zpracování dle [VIII]

Pokud jde o efektivnost plánování počtu zaměstnanců, do budoucna by bylo vhodné se více zaměřit i na jiná oddělení, než je výrobní úsek. V personálním oddělení je například nyní zaměstnáno pouze 5 zaměstnanců (viz tab. č. 5). [II] Dle odborné literatury se doporučuje mít 1 personalistu na 100 zaměstnanců, což by pro firmu znamenalo mít zhruba 10 personalistů. [IX] Vzhledem k zátěži pracovníků personálního oddělení by bylo vhodné zaměstnat alespoň 2 další personalisty, kteří by měli na starost např. personální strategii a plánování.

4.1.3 Výběr a přijímání zaměstnanců

V současné době je na trhu dostatek pracovních sil. Dle konzultace s personálním ředitelem společnost dlouhodobě postrádá dostatek šikovných pracovníků pouze na pozici „svářeč“ a dále techniků s vysokoškolským vzděláním z oboru kolejová doprava.

²⁶ Pozn. dle interních informací má společnost velmi nízkou fluktuaci (u technicko-hospodářských zaměstnanců a kmenových dělníků dokonce 0%) a průměrný věk činí 42let. [II]

²⁷ Pozn. Top management, který tvoří 12 zaměstnanců, nebyl do úseků zahrnut. [II]

Těchto pracovníků je trhu práce nedostatek delší dobu, a proto si společnost tam, kde je to možné, vyškoluje vlastní specialisty pomocí vzdělávacích programů nebo najímá kvalifikované pracovníky ze zahraničí (viz personální cíl č. 1 v tab. č. 4). Z důvodu všeobecného nedostatku šikovných svářečů na trhu by firma měla jít spíše cestou zaměření se na stávající svářeče a efektivně zlepšit jejich schopnosti pomocí vzdělávacích a motivačních programů. Pokud jde o konstruktéry se zaměřením na kolejovou dopravu, společnost zvolila velmi dobrou taktiku. Působí na všech univerzitách s technickým zaměřením v České i Slovenské republice. Studentům nabízí stipendia, ubytování, zajímavé platy a další výhody. Na Západočeské univerzitě firma dotuje dokonce vlastní studijní obor se zaměřením na kolejovou dopravu. Přes všechny zajímavé nabídky firmy je ovšem problém v tom, že obor je pro studenty velmi náročný.²⁸ Firma tedy působí už u řad žáků ze základních škol, kterým nabízí různé exkurze ve výrobních halách se zakončením ve formě návštěvy vzdělávacího centra Techmania. Ze strany společnosti vzhledem k zajímavé nabídce programů nelze nic vytknout. Záleží pouze na studijních preferencích obyvatelstva ČR.

Jak je již z výrobního charakteru firmy patrné, společnost se celkově zaměřuje na získávání mladých studentů s technickým zaměřením, což je pro zabezpečení cíle ohledně zachování inovativní image firmy (viz cíle v kap. 3.4) velmi dobrý krok (mladí studenti přinesou nové poznatky do firmy). Důkazem je řada stážových a stipendijních programů, které jsou nabízeny i studentům ekonomického směru. Motivací pro psaní diplomové práce v této firmě je i možnost obdržení tzv. Ceny Emila Škody s finančním ohodnocením pro nejlepší diplomovou práci roku a možnosti nabídky pracovního místa danému studentovi (viz cíl č. 2 v tab. č. 4).

Pokud jde o samotný proces přijímání a výběru zaměstnance, rozdělení kompetencí probíhá dle doporučení odborné literatury (viz [VI]) ²⁹. Budoucí přímý vedoucí stanoví přesně nadefinované požadavky na pracovníka. Při výběrovém řízení je pak přítomen, aby ohodnotil především odbornost zaměstnance, na kterou je ve společnosti kladen při výběru uchazečů důraz. Snaha zabránit tzv. halo efektu (předpojatosti nabyté z prvního dojmu) tímto přístupem se dá ohodnotit jako velmi

²⁸ Pozn. Dle interních údajů ročně absolvuje technický obor se zaměřením na kolejovou dopravu pouze cca 7 studentů v ČR. [II]

²⁹ Pozn. Požadavek na nového zaměstnance pošle odborný ředitel na personální úsek, kde ho schvaluje personální ředitel. Vyhledávání požadovaných zaměstnanců pak provádí personální úsek ve spolupráci s odborným ředitelem. Přehled rozdělení kompetencí lze pozorovat v příloze K.

příznivý krok pro vytváření nediskriminační kultury firmy.³⁰ Do budoucna by však bylo vhodné zajistit, aby se odborní vedoucí zaměřovali nejen na odbornost, ale také vhodnost uchazeče pro danou firemní kulturu (viz podpora doporučeného cíle pro lidský kapitál v kap. 3.4).

V souvislosti s náročností a důležitostí role, kterou tito vedoucí pracovníci ve firmě zastávají, by u výběru vedoucího pracovníka měl být kladen velký důraz nejen na odborné znalosti a komunikační dovednosti, ale také na charakter (tj. čestnost, pravdomluvnost, schopnost umět přijmout kritiku, pracovat pro vyšší cíle než pro uspokojení vlastních potřeb, snaha k přispění k lepší společnosti a firemní kultuře atd. viz [Příslaví 12:14; x]). Do hodnocení během výběru vedoucího pracovníka úseku či oddělení by bylo rovněž dobré zapojit i podřízené pracovníky nebo v případě možnosti i bývalého vedoucího pracovníka této pozice, aby se zajistilo přijetí správného zaměstnance. Těmito opatřeními by se měla zvýšit vhodnost výběru vedoucích pracovníků³¹ a skrze to celkově zlepšit vnitřní klima firmy (což má opět příznivý dopad na kulturu firmy).

Při zkoumání struktury výběrových pohovorů nelze v celku nic namítnout. Pro ověření odborných znalostí se používají testy různého charakteru (osobnostní testy, testy schopností práce pod stresem, IQ testy apod.). Při výběru vedoucích pracovníků probíhá i několik přijímacích kol.³² Do budoucna by ale bylo vhodné nadefinovat postup při vedení pohovoru do příslušné směrnice, který není nikde nadefinován (zde by mohly být uvedeny zásady postupu kladení otázek, cíle pohovoru, zásady nediskriminace atd.) tak, aby se zajistilo získání potřebných informací od uchazečů a předešlo jejich diskriminaci.

V rámci výběru uchazečů PÚ využívá tři zdrojových oblastí, které jsou v souladu s doporučenou literaturou (viz [VI]). Jedná se o interní zdroje z jiných úseků či v rámci skupiny, dále externí zdroje lidí, se kterými je společnost v kontaktu³³ nebo na ně získala doporučení. Poslední zdrojovou skupinou jsou externí pracovníci získaní pomocí inzerátů či agentur. [II]

³⁰ Pozn. Společnost bez problému vyjde v rámci pracovních podmínek vstříc i zaměstnancům se zdravotním postižením (např. dyslexie, autismus apod.) pokud splní odbornostní předpoklad pro výkon práce. [II]

³¹ Pozn. V personálním oddělení došlo během 1 roku vystřídaní již 3 personálních ředitelů. [II]

³² Pozn. tzv. assesment centra se již nevyužívají, protože bylo zjištěno, že Plzeň nemá příliš mnoho obyvatel a uchazeči se většinou znali mezi sebou. [II]

³³ Pozn. např. absolventi stáží, bývalí zaměstnanci, kteří odešli do důchodu nebo do jiné společnosti atd.

Zaměstnanci získaní přes agentury jsou sice relativně levnější (mají za noční a odpolední směny nižší platy než kmenoví zaměstnanci) a rychleji dostupní (agentury jsou schopny dělníky dodat do týdne), ale je zde riziko nižší kvality pracovníků³⁴ a hrozba vzniku roztržité kultury firmy ve výrobním úseku. Jak již bylo nastíněno v kap. 4.1.2, do budoucna by bylo vhodné procento agenturních zaměstnanců snížit či zachovat na využití pouze v nutných případech (např. když se vyskytne nečekaně velké množství zakázek). To vše je ovšem otázka efektivního strategického plánování a managementu rizika zakázek.

4.1.4 Adaptační proces

Ve společnosti funguje zavedený adaptační systém definovaný ve směrnici S801 - Lidské zdroje. Rozdělení kompetencí mezi liniové manažery a PÚ je v souladu s doporučenou metodikou (viz [VI]). Každý budoucí nadřízený stanoví délku adaptačního procesu³⁵ dle povahy daného pracovního místa a definuje na tiskopise „Adaptační plán zaměstnance“ (viz příloha L) termíny a úkoly, které musí zaměstnanec splnit v požadovaném termínu. Na konci adaptačního procesu se vyhodnotí činnost zaměstnance z pohledu zaměstnance, odborného ředitele, patrona a jiných osob odpovědných za adaptaci (viz tiskopis „Hodnocení adaptačního procesu v příloze M). [II] Na tomto formuláři má zaměstnanec možnost vyhodnotit proces a napsat zlepšující opatření, což přispívá k zajištění inovativního image firmy.

Pro zlepšení firemní kultury by bylo vhodné u nově příchozího zaměstnance zkoumat, zda danému pracovníkovi vyhovuje stávající firemní kultura a co by případně zlepšil. U pracovníků THZ³⁶ zavést tzv. teambuildingové aktivity při příchodu nového člena do týmu.³⁷ Dále by bylo vhodné vytvořit informační brožurku, která nově příchozího pracovníka seznámí s důležitými fakty. Díky tomuto přiblížení se firmy směrem k nově příchozímu zaměstnanci se může odbourat jistá formálnost kultury a vzbudit v jedinci dojem, že má firma o něj opravdu zájem. Celkově to přispěje rovněž k cíli zachovat atraktivitu firmy v očích zaměstnance, který je uveden v kap. 3.4. Vztah

³⁴ Pozn. Ze statistik vyplývá, že z 10 dodaných externích zaměstnanců se pak zhruba 2 zaměstnanci po testování schopností přijmou. [II]

³⁵ Pozn. Délka adaptačních procesů je v rozmezí 3-6 měsíců. [II]

³⁶ Pozn. THZ = technicko-hospodářští pracovníci

³⁷ Pozn. U nově příchozích dělníků by bylo pro firmu nákladné provádět teambuildingové aktivity (vlivem příchodu a odchodu agenturních pracovníků se struktura zaměstnanců ve výrobním úseku často mění), proto se toto zlepšující opatření vztahuje pouze na THZ pracovníky. Dělníkům bude věnována péče ve formě zavedení tzv. mentorů – viz dále.

zaměstnance k firmě se velmi odráží v jeho výkonu práce a loajalitě, proto je nezbytné jednat s nově příchozími zaměstnanci pečlivě a věnovat jim patřičnou pozornost už během adaptačního procesu. [VI] Vztah zaměstnance k firmě posiluje cíl č. 7. (viz tab. č. 4 v kap. 4.1.2), dle kterého plánuje společnost zavést do úseku výroba tzv. mentory³⁸, kteří zajistí zkvalitnění adaptace nově příchozích dělníků. Velmi dobře se dá ohodnotit také existence motivace mentorů (za zaškolení 1 pracovníka dostanou odměnu 600kč). Dalším kladným krokem firmy je výběr mentora, kde se bude brát ohled na jeho šikovnost (kromě vedoucích pracovníků bude tedy mít možnost být mentorem i šikovný pracovník). [II]

Po konzultaci se specialistkou z personálního oddělení bylo zjištěno, že společnost nemá dosud zavedené mentory pro všechny nově příchozí zaměstnance z důvodu velké finanční nákladnosti. Kompromisním zlepšujícím opatřením je tedy zavést mentory, alespoň pro techniky z oboru kolejová doprava. Toto oddělení je pro firmu velmi důležité a věkový průměr je zde nízký, proto je zavedení mentorů velmi přínosné.

4.1.5 Rozvoj, vzdělávání a výcvik zaměstnanců

V kap. 4.1.1 bylo naznačeno, že společnost klade velký důraz na zajištění potřebných znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Dle cíle č. 7 (v tab. č. 4, kap. 4.1.1), má firma v plánu zavést tzv. hledání talentů mezi stávajícími i novými zaměstnanci. Věnování speciální péče talentovaným zaměstnancům ve firmě velmi příznivě podporuje celkový růst firmy a dosáhnutí vytyčených strategických cílů (viz kap. 3.4). Program na talentované zaměstnance není pro bližší analýzu dostupný, neboť má interní charakter. Z dostupných informací od personální specialistiky společnosti ŠT je v plánu hledání talentů definována speciální metodika určování talentů a velmi propracovaný plán rozvoje a motivace. [II] Dle odborné literatury [XI] je pro firmy stále větší hrozbou odchod stávajících talentovaných zaměstnanců do jiných podniků. Toho si je společnost vědoma a v rámci speciálního motivačního programu se snaží tyto zaměstnance udržet.

³⁸ Pozn. Mentor je zkušený odborník z organizace, který nově příchozímu zaměstnanci předává své praktické zkušenosti a dovednosti tak, aby se co nejlépe zapracoval. Mezi mentorem a zaměstnancem vzniká silný vztah. [XI]

Mimo speciálního programu pro tzv. talenty je ve společnosti zaveden promyšlený vzdělávací systém.³⁹ Každý pracovník má stanoven popis své pracovní funkce pomocí speciální matice („Matice odpovědnosti a zastupitelnosti“ viz příloha N), která definuje, co všechno zaměstnanec ovládá za procesy v rámci úseku a v jaké kvalitě. Firma ví, jak jsou daní zaměstnanci zastupitelní ve firmě. Pro evidenci konkrétních vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců se používá tiskopis „Matice vzdělávání“ (viz příloha O), která obsahuje jazykové, periodické, odborné a osobnostní znalosti pro výkon pracovní činnosti v daném úseku. Kromě potřebných znalostí pro výkon činnosti je zde také nastíněn plán rozvoje pro daného pracovníka. [II] PÚ má v souladu s metodikou [VI] odpovědnost za dodržování termínů aktualizace matic. Matice přehledným způsobem informují vedoucí pracovníky i PÚ o schopnostech zaměstnanců.

Pokud jde o formu vzdělávání, mezi nejběžnější způsoby rozvoje zaměstnanců využívá společnost školení. Dále je rozvoj zaměstnanců zabezpečen pomocí seminářů, účasti na konferencích, výcviků a projektů. Forma vzdělávání je tedy pestrá. [II]

Plán vzdělávání

Všechny vzdělávací aktivity firmy jsou zahrnuty v tzv. plánu vzdělávání, který je každoročně sestavován (viz cíl č. 4 v tab. č. 4, kap 4.1.1). Vzdělávací plán obsahuje rozpočet jednotlivých aktivit a zahrnuje všechny aspekty, které vyplívají z normy ČSN EN ISO 9001:2009.⁴⁰ Dle odborné literatury by plán vzdělávání a výcviku měl respektovat strategické cíle tím, že napomůže k získání potřebných znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. [XII] Při tvorbě tohoto plánu je tedy nutno, aby zaměstnanci personálního úseku měli znalost aktuální strategie firmy a věděli, na jakou oblast zaměstnanců se zaměřit a jaké vzdělávací metody využít.

Ve společnosti se na tvorbě plánu podílí odborní ředitelé jednotlivých firemních úseků a personální úsek. K tomu, aby plán navazoval na strategii firmy je nutno, aby personalisté měli přehled o aktuálních strategických cílech firmy, jak již bylo zmíněno v kap. 4.1.1. Dle strategických cílů společnosti (viz kap. 3.4) je např. nutné do

³⁹ Pozn. Tento vzdělávací systém platí pro všechny zaměstnance firmy (tj. nejen pro tzv. talentované pracovníky). [II]

⁴⁰ Pozn. Plán obsahuje tyto body: název vzdělávacího programu, plánovaný termín realizace vzdělávacího programu; cílovou skupinu, pro kterou bude daný vzdělávací program připraven; skutečný termín konání vzdělávacího programu; datum vypracování záznamu; datum zhodnocení účinnosti a efektivnosti vzdělávání; plánované místo realizace programu. [II]

vzdělávacího plánu pro rok 2014 promítnout intenzivní školení na komunikační dovednosti u obchodníků s cílem efektivněji nabízet servisní služby a vyjednávat zakázky u nových i stávajících zákazníků. Také je třeba zařadit zaškolení příslušných pracovníků na nově vytvořené databáze a systém APS Asprova. Dále je kvůli nedostatku šikovných svářečů ve firmě (jak již bylo naznačeno v kap. 4.1.3) nutno se v rámci vzdělávacího plánu zaměřit na vzdělávání a výcvik stávajících dělníků za účelem získání potřebného množství tzv. šikovných svářečů. V neposlední řadě je v souladu s cílem „zvýšit tržby za servisní služby“ zapotřebí zařadit do plánu školení obchodníků na vyjednávací schopnosti a znalost výhod servisních služeb a zavést k tomu doprovodný motivační program (viz kap. 4.1.7). K odbourání formální firemní kultury je třeba, aby vedoucí pracovníci uměli aplikovat do praxe v rámci řízení lidí správné vnímání podřízených za účelem vytvoření přátelské firemní kultury. Na splnění tohoto cíle je také nutno se v rámci vzdělávacích programů u vedoucích pracovníků zaměřit.

Pro zlepšení firemní kultury a eliminace odcizení jednotlivých společností, patřících do skupiny Transportation, by bylo vhodné v rámci vzdělávacího plánu naplánovat vzdělávací aktivity, kterých by se zúčastnili pracovníci ze společností této skupiny, kteří budou mít pracovní pozici stejného zaměření (např. všechny účetní ze ŠKODA ELECTRIC, ŠKODA VAGONKA atd. se shromáždí na školení o novém zákonu o DPH). Na společné vzdělávací tohoto typu si mohou tyto zaměstnanci vyměnit zkušenosti a navázat vztahy. Toto posílí nejen jejich pracovní dovednosti, ale také stmelí společnosti v rámci skupiny více dohromady.

Samotný proces sestavování vzdělávacího plánu je na dobré úrovni. V období od září do prosince probíhají konzultace PÚ s odbornými řediteli, kteří předkládají požadavky na vzdělání svých zaměstnanců. Plán tedy není striktně přidělen, ale konzultován a v případě potřeb modifikován. Dalším dobrým aspektem je vědomí firmy, že odborní ředitelé nejlépe odhadnou, které odborné a jazykové kurzy jsou pro rozvoj svých podřízených zapotřebí. Ke schválení předkládají i vykalkulovaný rozpočet. PÚ se maximálně snaží požadavkům odborných ředitelů vyhovět v rámci přiděleného rozpočtu na vzdělání a rozvoj zaměstnanců od představenstva. K zabezpečení naplnění strategie firmy by bylo vhodné, aby personalisté odborné ředitele při předkládání svých vzdělávacích návrhů usměrňovali s ohledem na splnění strategických cílů (viz výše).

Tímto opatřením se zajistí existence odpovídajících znalostí, schopností a dovedností u pracovníků pro splnění strategických cílů firmy (viz kap. 3.4). [II]

Velmi dobře lze hodnotit, že požadavky odborných ředitelů jsou podloženy hodnocením vzdělávacích aktivit za předchozí rok od účastníků (viz formulář hodnocení vzdělávacích aktivit v příloze P)⁴¹, ke kterému přihlédne PÚ. Ve formuláři jsou hodnoceny veškeré doporučované faktory vzdělávání [VI]. Každý odborný ředitel má toto hodnocení vzdělávacích aktivit od svých zaměstnanců k dispozici a porovnává jej s pracovním výkonem daného jedince. Pokud jsou mezery v pracovním výkonu zaměstnance či bylo absolvované školení vyhodnoceno jako neefektivní, navrhne odborný ředitel svému podřízenému odpovídající školení na hodnotícím pohovoru, které probíhá vždy koncem roku (viz kap. 4.1.6). [II] Tímto opatřením je zajištěna efektivita vzdělávacího plánu.

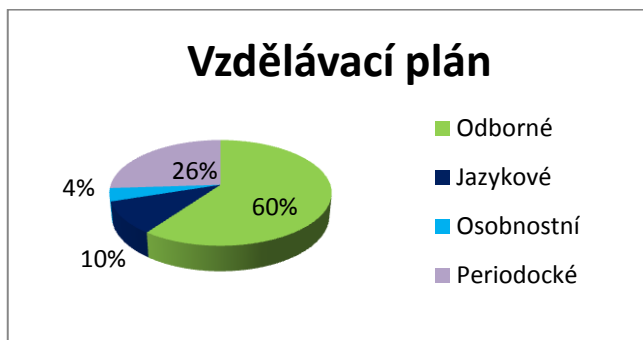
Hodnocení získaných schopností a znalostí absolventů školení provádí nadřízený daného zaměstnance a samotný zaměstnanec, což odpovídá doporučení odborné literatury [VI]. Nadřízený porovnává zlepšení pracovního výkonu na základě pozorování výkonu při práci (nejsou zde stanovena speciální měřítka). Absolvent provádí hodnocení pomocí porovnání cílů, které si sám stanovil, že chce zlepšit před zahájením školení na formuláři k tomu určenému, zpětně se skutečností (viz příloha P). [II] Firma je si tedy vědoma, že sebehodnocení je pro rozvoj zaměstnance důležité a zároveň to podporuje jeho motivaci.

Zaměření vzdělávání zaměstnanců

Společnost se v rámci vzdělávacích programů zaměřuje na tři oblasti. Jedná se o vzdělávání jazykové, periodické a ostatní odborné. Na obr. č. 4 můžeme vidět, že firma vynakládá největší množství prostředků především na rozvoj odborných dovedností. Vzhledem k rozvoji obchodních dovedností obchodníků (viz odstavec „plán vzdělávání“) a k rozvoji schopností vedoucích pracovníků s cílem aplikovat vhodnou firemní kulturu v praxi by bylo do budoucna vhodné zaměřit se více na osobnostní vzdělávací aktivity (nyní zaujímají nejmenší podíl ve struktuře celkových výdajů viz obr. č. 4).

⁴¹ Pozn. Zaměstnanci na formuláři hodnotí vzdělávací kurzy z hlediska kvality získaných znalostí, kvality lektora, použitelnosti pro praxi atd.

Obrázek 4 - Rozložení prostředků na vzdělávání v roce 2012 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Bezplatné jazykové vzdělávání probíhá mimo pracovní dobu a je určeno pouze pro zaměstnance, kteří potřebují znalost jazyka pro výkon pracovní činnosti. [II] Operování PÚ v rámci vzdělávacích jazykových kurzů je v souladu s odbornou literaturou (viz [VI]) tj. PÚ zajišťuje organizaci kurzů včetně místa, vyučujícího, ověřování znalostí atd.⁴² Dosahování co nejlepších výsledků u účastníků vzdělávacího kurzu je zajištěno testováním znalostí po skončení kurzu. V případě vyhodnocení neefektivnosti jazykové výuky (tj. zaměstnanec nesplnil znalostní test na 70%), může personální ředitel rozhodnout o pozbytí nároku zaměstnance na bezplatný jazykový kurz v příštím školním roce. [II] Jazykové kurzy jsou všeobecně velmi nákladné, a tímto opatřením firma zvyšuje návratnost finančních prostředků vložených do lidského kapitálu.

Periodické vzdělávání je plně v kompetenci PÚ a zahrnuje školení povinné ze zákona (např. svářečský kurz, školení o bezpečnosti práce BOZP, požární ochrana PO apod.). Velmi dobrým opatřením, které vede k šetření nákladů PÚ, je využití části periodického školení v rámci tzv. e-learningu. Efektivita vzdělávání pomocí e-learningu je zajištěna online testem, po jehož úspěšném absolvování si daný zaměstnanec vytiskne tzv. osvědčení o absolvování, které předloží k podpisu svému nadřízenému.

PÚ dále zajišťuje zaměstnancům odborné školení v daném oboru (např. o zákonu účetnictví, DPH atd.), dále školení na IT dovednosti a osobnostní vzdělávání. Jak již bylo zmíněno, požadavky na odborné vzdělávání předkládají personalistům odborní ředitelé (viz příloha K). [II]

⁴² Pozn. Pokud existují objektivní důvody pro studium jazyků jiným způsobem (poskytovatel, místo, intenzita výuky), zajistí toto PÚ po souhlasu odborného ředitele a schválení personálního ředitele. [II]

Celkově lze shrnout, že rozdělení kompetencí mezi PÚ a odbornými řediteli je v souladu s doporučovanou literaturou (viz [VI])⁴³. Vzdělávací systém společnosti je na dobré úrovni. Je zde však jistá mezera. Pro vyšší připravenost zaměstnanců pro realizaci strategických cílů (viz cíle pro lidský kapitál v kap. 3.4) by bylo vhodné více se zaměřit na motivaci zaměstnanců ohledně vzdělávání. Motivovaní zaměstnanci se lépe učí a podávají vyšší výkon. [VII] Dle konzultace s personální specialistkou nejsou zaměstnanci za skvělé výsledky ze vzdělávacích kurzů speciálně finančně ohodnoceni s poukazem na to, že zavedení finančních odměn je záležitost kolektivního vyjednávání odborů. Kompromisním zlepšujícím opatřením je umožnit zaměstnancům, kteří budou mít dobré výsledky z hodnocení své činnosti (tj. nadprůměrnou úroveň výsledků na formuláři viz příloha Q), aby si svobodně zvolili vzdělávací kurz (tato nabídka by se týkala nejen pracovníků THZ, ale také dělníků). V nabídce by bylo vzdělávání především pro podporu osobnostních dovedností. Tímto opatřením by se zvýšil výkon pracovníků, ale také by došlo k posílení atraktivnosti společnosti v očích zaměstnanců (což splňuje cíl pro lidský zdroj v kap. 3.4).

4.1.6 Hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v kap. 4.1.5, ve společnosti probíhá pravidelné hodnocení zaměstnanců s ročním intervalem. Každý pracovník dostane formulář pro hodnocení (viz příloha Q), který po vyplnění zkonzultuje se svým nadřízeným během hodnotícího osobního pohovoru. [II] Existence osobního hodnotícího pohovoru pro každého pracovníka je velmi dobrá a podporuje to pocit zájmu firmy o pracovníka. Tento aspekt přispívá k cíli pro lidský kapitál (v kap. 3.4) tj. posilovat atraktivnost společnosti v očích zaměstnanců. Možnou hrozbou pro neefektivní hodnocení je schopnost vedoucího pracovníka hodnotit svého podřízeného (a to nejen písemně, ale také ústně). Při konzultaci s personalistkou bylo řečeno, že se předpokládá, že danou schopnost vedoucí pracovník musí automaticky pro získání této vedoucí pozice ovládat. Nicméně do budoucna by bylo vhodné zavést školení pro vedoucí pracovníky s cílem zajistit, aby během hodnocení správně s podřízeným jednali (dosud ve firmě školení na to, jak správně hodnotit zaměstnance, neprobíhalo). Tento krok by ještě více pomohl zvýšit atraktivnost firmy v očích zaměstnance a také zvýšit připravenost lidského kapitálu.

⁴³ Pozn. Rozdělení kompetencí mezi PÚ a odbornými řediteli je uveden v příloze K.

Hodnoticí formulář (viz příloha Q) zahrnuje sebehodnocení, hodnocení schopností, míru splnění cílů od nadřízeného a hodnocení odborných znalostí. Dále jsou zde uvedeny dohodnuté profesní a kariérní cíle na další období a celkové shrnutí kvality zaměstnance. Ve formuláři jsou hodnoceny veškeré důležité oblasti výkonu práce zaměstnance. Dobrým faktorem je i možnost sebehodnocení zaměstnance. Pro získání větší vypovídací hodnoty v sebehodnocení zaměstnance by bylo vhodné místo jedné zaškrťovací možnosti u každé otázky zavést stupnici se škálou hodnot od 1 do 9. Tímto opatřením by měli personalisté a vedoucí pracovníci lepší zpětnou vazbu a více podkladů pro eventuelní zlepšující návrhy do budoucna. V rámci cíle zlepšování firemní kultury by také bylo vhodné přiložit k závěrečnému hodnocení pracovníků dotazník spokojenosti, který bude zaměřen na firemní kulturu.⁴⁴

Management společnosti je hodnocen přímo od GŘ⁴⁵ a PAS⁴⁶ dle míry splnění stanovených cílů na urč. období. [II] Pro podporu zajištění vhodné firemní kultury by do hodnocení managementu měla být zahrnuta také schopnost vedoucího pracovníka udržovat příjemné pracovní klima. Zároveň by bylo vhodné zavést ve firmě hodnocení nadřízeného od svých podřízených zaměstnanců. Tímto by se zaručila zpětná vazba na charakter manažera (jistilo by se, zda vykonává svojí funkci spravedlivě). Toto opatření přispěje ke zlepšení firemní kultury díky zajištění charakterních vedoucích pracovníků ve firmě.

Atraktivitu společnosti v očích zaměstnance podporuje fakt, že každý pracovník má možnost řešit případné stížnosti přímo s GŘ společnosti. Pan GŘ si sám stanovil, že bude všechny stížnosti řešit osobně. [II]

Celkově lze shrnout, že rozdělení kompetencí mezi PÚ a vedoucími pracovníky je v souladu s doporučením v odborné literatuře (viz [VI])⁴⁷. Z interních dokumentů lze shrnout, že výstupy z hodnocení zaměstnanců efektivně podporují systém odměňování a vzdělávání tým, že slouží:

- ke stanovení výše diferenciačního příplatku u zaměstnanců odměňovaných tarifní mzdou

⁴⁴ Pozn. Dotazník spokojenosti zaměstnanců bude mít zcela anonymní charakter.

⁴⁵ Pozn. GŘ = generální ředitel

⁴⁶ Pozn. PAS = představenstvo akciové společnosti

⁴⁷ Pozn. PÚ zastřešuje metodicky systém hodnocení a vedoucí zaměstnanci provádí realizaci v roli hodnotitelů. S výstupy pak pracují vedoucí zaměstnanci i PÚ.

- ke stanovení tarifní třídy zaměstnance odměňovaného tarifní mzdou
- ke stanovení smluvní mzdy u zaměstnance odměňovaného smluvní mzdou
- ke stanovení požadavků na vzdělávání pro příští období;
- pro personální rozhodnutí v oblasti plánování kariérového růstu a rozvoje zaměstnanců. [II]

Odměňování zaměstnanců je definováno v kolektivní smlouvě. Celkově lze shrnout, že společnost dodržuje předpisy ze zákoníku práce a vládních nařízení⁴⁸ ohledně příplatků, datu splatnosti a dalších náležitostí. Velmi dobré je, že zaměstnanci společnosti jsou placeni za hodiny strávené na odborném školení.⁴⁹ [II]

4.1.7 Motivace zaměstnanců

Pro splnění strategických cílů společnosti je pro lidský kapitál nezbytné, aby byl k pracovní činnosti motivován. Motivace zaměstnanců k výkonu jde ruku v ruce s mírou vnímané atraktivnosti společnosti v očích zaměstnance. Na atraktivnost firmy má velký vliv firemní kultura. V předchozích kapitolách byly definovány postupy a opatření, které pomohou aplikovat vhodnou firemní kulturu pomocí personálních procesů. Důležité je ale definovat podobu této firemní kultury. V kap. 3.2.2 bylo zjištěno, že firemní kultura má sklony nabývat do formální až autokratické podoby. Z průzkumu vyplývá, že vztahy mezi pracovníky a také vztah firmy k zaměstnancům má na pracovní výkon velký vliv. Pro firmu je existenčně důležité, aby vnímala pracovní sílu jako velmi cenný faktor. [VII] Tento postoj by bylo vhodné zařadit mezi firemní hodnoty a rozšířit do způsobu jednání se zaměstnanci napříč celou firmou ve všech firemních procesech týkajících se lidských zdrojů. Vztahy mezi lidmi by neměly být formální ale přátelské. Cílem firmy by v podstatě měl být stav, kdy každý zaměstnanec bude firmu chápat jako jedno „tělo“, kde každý pracovník je jedna „buňka“ a každé oddělení firmy je jeden „úd“ [Římanům 12:4-8; x]. Bez vzájemné spolupráce mezi spolupracovníky, odděleními a společnostmi v rámci skupiny Transportation nebude firma „zdravá“ a tím i dlouhodobě výkonná. Vhodným prostředkem pro šíření vhodné firemní kultury by pro společnost mohl být také např. firemní časopis „Škodovák“. Do tohoto časopisu oddělení PR⁵⁰ zařadí články, hesla a

⁴⁸ Pozn. jedná se o nařízení vlády č. 567/2006 Sb. (např. příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí), dále o zákon č. 435/2004 Sb. § 110 (např. mzda při rekvalifikaci), atd. [II]

⁴⁹ Pozn. Zaměstnanci v tomto případě náleží mzda ve výši jeho průměrného měsíčního výdělku. [II]

⁵⁰ Pozn. PR = oddělení Public relations

vyjádření zaměstnanců, které budou korespondovat s požadovanou firemní kulturou. Dále by pro posílení vztahů mezi lidmi bylo vhodné zavést pravidelné firemní plesy, které se již nepořádají.

Dalším motivačním faktorem pro zvýšení výkonnosti zaměstnance je možnost kariérního růstu. [XIII] Společnost ŠT má definovanou politiku budování kariéry ve smyslu přidělování zaměstnanci více odpovědnosti a náročnějších úkolů úměrně s růstem jeho schopností, znalostí a dovedností, které jsou pravidelně hodnoceny (viz kap. 4.1.6). Ve společnosti je omezený počet pracovních míst, proto zde není možné plánovat kariérní program ve smyslu povyšování na lépe placené pozice. Zaměstnanci jsou ale motivováni k vyššímu výkonu tím, že s růstem náročnosti jim přidělených úkolů, roste finanční ohodnocení. Pro talentované zaměstnance je sestaven speciální motivační program interního charakteru (viz kap. 4.1.5). [II]

Z průzkumu bylo zjištěno, že vnitřní uspokojení je dlouhodobě nejlepší motivační faktor. [XIII] K tomu napomůže propojení osobních cílů zaměstnanců s firemními cíli. Aby došlo k tomuto propojení, je nutno zjistit požadavky pracovníků. Tyto požadavky budou zjištěny pomocí dotazníku spokojenosti zaměstnanců (viz kap. 4.1.6).

U každého pracovníka je důležité, aby byl motivován ke všem činnostem, které v rámci pracovní činnosti koná. [XIII] V souladu s tímto faktem byla v kap. 4.1.5 navržena větší zaměřenost PÚ na motivaci zaměstnanců se vzdělávat. Pro podporu činnosti mentorů v úseku výroba zajištěna motivace ve formě finanční odměny (viz kap. 4.1.4). Jako vhodný nástroj motivace slouží hodnocení zaměstnanců, které je propojeno se systémem vzdělávání a také s aplikováním ideální podnikové kultury vedoucích pracovníků (viz kap. 4.1.7). Společnost také motivuje studenty technických oborů k navázání spolupráce pomocí řady programů (viz kap. 4.1.3).

K posílení atraktivnosti firmy a tím k motivaci dlouhodobých zaměstnaneckých poměrů je využita řada finančních i nefinančních benefitů. K efektivnějšímu využívání benefitů by společnost měla provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci s cílem určit, které benefity je nejvíce motivují k výkonu činnosti. Vhodným opatřením by bylo definování širokého okruhu nabízených benefitů a každému zaměstnanci pak dle jeho potřeb poskytnout pro něj benefity na míru. Z průzkumu bylo zjištěno, že každý člověk

je individuální, má tedy individuální potřeby a motivuje ho něco jiného. [XIII]⁵¹ Společnost by do nabídky benefitů mohla zařadit např. zdravotní programy (balíček čajů a ovoce jako dárek v období chřipek, program odvykání proti kouření, poradenství v oblasti životního stylu apod.) nebo různé přednášky, např. jak eliminovat čas strávený dětmi u počítače. Tyto méně obvyklé benefity nyní pronikají do předních českých firem. [20]

Nyní společnost využívá relativně běžné benefity, které podporují atraktivitu firmy, jako např. týden dovolené nad rámec zákona (tedy 5 týdnů za rok) a příspěvek ve výši 500Kč ročně buď na penzijní, nebo životní pojištění. Pro podporu rovnováhy pracovního a mimopracovního života společnost poskytuje neplacené volno ve výši 2 týdnů s hrazením zdravotního pojištění v době kalendářních prázdnin v případě, kdy zaměstnanec pečuje o dítě do 15let věku. Společnost se zaměřuje také na sociální výpomoc.⁵²

Pomocí finančních bonusů firma motivuje své zaměstnance k dlouhodobým zaměstnaneckým poměrům. Pracovník, který dovrší 50let a ve firmě je zaměstnán 15 až 25let, dostane odměnu ve výši 5000Kč. Pokud je zaměstnán déle než 25let, dostane odměnu 10 000Kč. Při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu dostane zaměstnanec jednorázovou odměnu ve výši 40 000Kč, pokud byl zaměstnán ve společnosti více než 15let.

Pro eliminování neomluvené absence využívá firmy benefit ve formě pracovního volna s náhradou mzdy nad rámec uvedený v zákoníku práce a v nařízení vlády č. 590/2006 Sb.⁵³ Dle interních dokumentů má na toto pracovní volno zaměstnanec nárok, pokud nezameškal neomluveně 1 nebo více směn v době uplynulých 6 měsíců před vznikem nároku na pracovní volno. [II]

Výše uvedené benefity lze hodnotit jako běžné ve větších firmách používané, posilují atraktivitu firmy a podporují politiku stability zaměstnanců.

⁵¹ Pozn. Někoho motivuje spíše flexibilní pracovní doba, někoho poukázka na pobyt v lázních či nový mobil.

⁵² Pozn. V případě úmrtí zaměstnance poskytne pozůstalým částku 20 000Kč, sociální výpomoc v případě vážné finanční situace v případě živelné pohromy zaměstnanců až do výše 20 000Kč. [II]

⁵³ Pozn. Jedná se o situace: 2 dny nad rámec zákona při úmrtí vlastních rodičů a sourozenců (tj. 3 pracovní dny), 2 dny nad rámec zákona v situaci úmrtí manžela/manželky (tj. 4 pracovní dny). 1 Při změně bydliště 1 pracovní den volna s náhradou mzdy v situaci (ze zákona jsou 2 dny bez náhrady mzdy). [II]

4.2 Definování cílů pro personální oblast zvyšujících výkonost lidských zdrojů

V předchozích kapitolách byla nastíněna zlepšující opatření pro zabezpečení strategických cílů firmy pomocí lidských zdrojů. Pro maximální přehlednost je v této kapitole (viz tab. č. 6) uveden přehled všech cílů, které přispějí ke zvýšení výkonosti lidských zdrojů.

Tabulka 6 - Cíle pro zvýšení výkonosti lidských zdrojů

Cíle pro zvýšení výkonosti lidských zdrojů
➤ Zavedení pravidelného sestavování strategického plánu lidských zdrojů na období 3-5 let včetně zajištění znalosti strategie firmy u všech členů PÚ;
➤ Zavést měření efektivnosti plánování počtu technicko-hospodářských zaměstnanců;
➤ Snížit procentuální složku agenturních pracovníků ve firmě o 1%;
➤ Zaměstnat 2 další personalisty do konce 1. poloviny roku 2014;
➤ Zavedení testování, odhalující charakterové kvality uchazečů při výběrovém pohovoru;
➤ Zapojení podřízených pracovníků (případně bývalého vedoucího zaměstnance) do výběrového řízení jejich budoucího nadřízeného;
➤ Nadefinování postupu při vedení přijímacího pohovoru do směrnice S801 - Lidské zdroje;
➤ Zavedení speciálního tiskopisu s názvem „Hodnocení firemní kultury po absolvování adaptačního procesu“, který bude vyplňovat nový zaměstnanec firmy;
➤ Zavedení tzv. teambuildingových aktivit ve firmě v rámci daných oddělení;
➤ Vytvořit informační brožurku určenou nově příchozím pracovníkům;
➤ Zavedení mentorů pro techniky z oboru kolejová doprava;
➤ Školení obchodníků s cílem efektivněji nabízet servisní služby a vyjednávat zakázky u nových i stávajících zákazníků;
➤ Zaškolení příslušných pracovníků na nově vytvořené databáze a systém APS Asprova;
➤ Sestavit vzdělávací program pro dělníky za účelem získání potřebného množství tzv. šikovných svářečů;
➤ Školení vedoucích pracovníků na to, jak správně aplikovat vhodnou firemní kulturu;
➤ Do vzdělávacího plánu zařadit a definovat vzdělávací aktivity, kterých se společně zúčastní pracovníci z firem, patřících do skupiny Transportation;
➤ Definovat a zavést svobodnou volbu vzdělávacích kurzů, které rozvíjí osob. dovednosti;
➤ V tiskopise „Hodnocení pracovníka“ v části „sebehodnocení“ zavést stupnici se škálou hodnot od 1 do 10;
➤ Navrhnout dotazník spokojenosti zaměstnanců a zavést jeho pravidelné používání ve firmě;
➤ Do hodnotících měřítek vedoucích pracovníků zařadit měřítko: „schopnost vedoucího pracovníka udržovat pracovní klima, které motivuje k dobrým vztahům a výkonu“;
➤ Zařadit mezi firemní hodnoty vnímání pracovní síly jako nejcennější zdroj pro dlouhodobou udržitelnost firmy a zabezpečit sdílení této hodnoty mezi všemi zaměstnanci;
➤ Provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci s cílem určit, které benefity je nejvíce motivují k výkonu činnosti.

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

4.3 Stanovení postupu pro splnění personálních cílů

V této kapitole bude stanoven postup všech cílů pro zvýšení výkonnosti lidských zdrojů, které byly uvedeny v tab. č. 6. U každého cíle jsou uvedena opatření, která splnění cíle podmiňují, termín realizace a zodpovědná osoba či úsek. Je zde rovněž nastíněn ekonomický dopad každého cíle na celou firmu a definovány rizikové faktory. V příloze W je uveden celkový přehled všech rizikových faktorů.

Cíl č. 1: Zavedení pravidelného sestavování strategického plánu lidských zdrojů na období 3-5 let včetně zajištění znalosti strategie firmy u všech členů PÚ

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	<p>Personální ředitel bude mít do konce března 2014 v popisu práce a hodnocení výkonu jeho činnosti sestavování strategického plánu lidských zdrojů. Bude nést zodpovědnost za jeho tvorbu, implementaci a kontrolu. Plán bude sestavován každoročně od září do prosince na následujících 3-5let s ročním upřesněním. Top management firmy bude PŘ informovat o strategii firmy na pravidelných měsíčních schůzkách. Na tvorbu plánu bude PŘ využívat mimo jiné konzultace s úsekem „Plánování“ a s odbornými řediteli. Do tvorby plánu zapojí všechny členy PÚ. Podkladem pro tvorbu strategického plánu bude jednou ročně prováděno dotazníkové šetření, ve kterém budou odborní ředitelé hodnotit kvalitu výstupů PÚ za uplynulý rok (návrh dotazníku viz příloha R).</p> <p>Strategický plán lidských zdrojů bude obsahovat následující body:</p> <ul style="list-style-type: none">• Analýza efektivnosti procesů týkajících se lidských zdrojů;• Definování silných a slabých stránek činnosti PÚ;• Stanovení cílů pro lidské zdroje, které naplní strategické cíle firmy;• Stanovení strategie a postup pro splnění cílů (rozdělení úkolů, odpovědností, termínů atd.)• Definování měřítek a formu kontroly efektivnosti plánu pro lidské zdroje.
Ekonomický efekt	<p>Ekonomickým efektem sestavování strategického plánu pro lidské zdroje bude zabezpečení splnění strategických cílů firmy pomocí adekvátní připravenosti lidských zdrojů pro splnění cílů firmy (viz příloha J). Zefektivněním činnosti PÚ v důsledku zlepšujících opatření, která budou provedena na základě výstupů z dotazníkového šetření (viz příloha R) nastane snížení firemních nákladů.</p>
Rizikové faktory	<p>Nepochopení důležitosti propojení strategie lidských zdrojů se strategií firmy, nespolupráce mezi odděleními a pracovníky, riziko potřeby utajenosti strategických cílů ze strany Top managementu, nedostatečná analýza interních procesů PÚ, zkreslené údaje v dotazníkovém šetření od OŘ.</p>
Zohlednění rizika	<p>Pro eliminaci nepříznivého dopadu rizikových faktorů bude důležitost propojení strategie firmy se strategií lidských zdrojů vysvětlena a ekonomicky podložena všem pracovníkům PÚ, Top managementu, OŘ a členům úseku „Plánování“ tak, aby chápali toto opatření jako nutnost pro dlouhodobé udržení firmy na trhu.</p>

Cíl č. 2: Zavést měření efektivnosti plánování počtu technicko-hospodářských zaměstnanců

<p>Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín</p>	<p>Měření efektivnosti plánování počtu zaměstnanců bude součástí strategického plánu lidských zdrojů (viz cíl č. 1). Odpovědnost za stanovení potřebného počtu zaměstnanců pro zabezpečení cílů úseků firmy bude mít PŘ. PŘ určí personalisty, kteří budou konzultovat požadavky s OŘ ohledně získání dostatečného množství pracovních sil. Každý OŘ bude mít v popisu práce přehodnocení, zda má firemní úsek, který má na starost dostatek lidských zdrojů. PŘ bude odpovědný za určování a aktualizování efektivních měřítek a stanovení mezních hodnot měřítek pro vyhodnocování vhodného počtu zaměstnanců na daný firemní úsek.</p> <p>Měřítka mohou mít podobu např.: počet hodin přesčasů zaměstnanců měsíčně, míra splnění cílů úseku za rok (v %), do jaké míry pracovníci stíhají splnit své denní úkoly včas, zpětná vazba z dotazníků spokojenosti ohledně pocitů tísně při výkonu práce (zda je pracovník ve stresu, že nestíhá plnit úkoly).</p> <p>Na konci každého měsíce určí a zapíše OŘ naměřené hodnoty do tabulky a porovná s mezními hodnotami. Pokud se některá z hodnot blíží k mezní hodnotě, zkonzultuje možnost zaměstnání dalšího pracovníka s PÚ a také se svým oddělením.</p>
<p>Ekonomický efekt</p>	<p>Ekonomickým dopadem tohoto cíle je snížení napětí pracovního klimatu ve firmě, které způsobí vyšší spokojenost pracovníků, která vede lepšímu výkonu zaměstnanců. Firma docílí správného rozložení pracovních sil na splnění stanovených úkolů, a tím zvýší reálnost jejich dosažení v časovém limitu a v odpovídající kvalitě. Toto opatření tedy přispěje k cíli pro lidský kapitál „Zajistit dostatek zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pro splnění cílů firmy“ (viz kap. 3.4). Díky vyšší spokojenosti zaměstnanců se podpoří cíl „Udržování atraktivity společnosti pro zaměstnance“ (viz kap. 3.4). Splnění těchto cílů má vliv na splnění strategických cílů firmy.</p>
<p>Rizikové faktory</p>	<p>Mezní hodnota míry splnění cílů je jen otázkou nevykonných a nemotivovaných pracovníků místo nedostatečného množství pracovníků, mezní hodnota míry splnění cílů je důsledek špatného stanovení cílů (např. nereálné cíle, špatně stanovené termíny atd.) či nedostatečného řízení lidí, OŘ neumí používat měřítka správně, firma bude chtít spíše propouštět v důsledku světovému trendu zeštíhlování.</p>
<p>Zohlednění rizika</p>	<p>Ke snížení vlivu rizikových faktorů by bylo vhodné zařadit do vzdělávacího plánu školení vedoucích pracovníků na motivaci a vedení lidí. Společnost se také zaměří na efektivní stanovování cílů tak, aby byly splnitelné. Přidělování adekvátních úkolů dle schopností pracovníků bude i nadále zajišťovat matice odpovědnosti a zastupitelnosti (viz příloha N). Výkonnost pracovníků bude zvyšována vzdělávacím programem na míru zaměstnance pomocí matice vzdělávání (viz příloha O) a zavedeným způsobem hodnocení pracovníka.</p>

Cíl č. 3: Snížit procentuální složku agenturních pracovníků ve firmě o 1%

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	Do konce září roku 2014 bude snížen podíl agenturních pracovníků ve firmě o 1% oproti jejich nynějšímu počtu. Z agenturních zaměstnanců se dle jejich naměřeného výkonu za poslední 3 roky určí 1%, které bude pracovat na stálý pracovní poměr. Odpovědnost za získání vhodných kandidátů bude mít PŘ. PŘ pověří členy PÚ, kteří ve spolupráci s vedoucími pracovníky stanoví požadované hodnoty výkonových měřítek, kterých budou muset dělníci přijatí na stálý pracovní poměr dosáhnout. Pokud se nepodaří z agenturních pracovníků vzhledem k požadavkům na výkon získat potřebný počet dělníků, vypíše PÚ výběrové řízení.
Ekonomický efekt	Efektem z tohoto cíle bude podpora cíle pro lidský kapitál „Vybudovat firemní kulturu, která podpoří strategii organizace“ (viz kap. 3.4) díky navázání pevnějších vztahů mezi dělníky (nebude se střídat v kolektivu tolik agenturních zaměstnanců). To přispěje k větší sebranosti dělníků, a tím k většímu ucelení firemní kultury, které vede ke zvýšení výkonu pracovníků. Ekonomickým efektem bude také snížení nákladů na neustálé zaškolování agenturních zaměstnanců v dělnických pozicích díky snížení jejich podílu o 1%.
Rizikové faktory	Špatné určení cílových výkonnostních hodnot pro dělníky (budou svou náročností nereálné nebo naopak nenáročné), Top management a PŘ nepochopí důležitost snížení počtu agenturních zaměstnanců.
Zohlednění rizika	K zamezení působení rizikových faktorů by bylo vhodné zrealizovat dotazníkový či konzultační průzkum s vedoucími pracovníky, kteří mají na starost dělníky. Průzkum by byl zaměřen na kvalitu výkonu agenturních dělníků a na spolupráci mezi kmenovými a agenturními dělníky. Výsledky pak budou předloženy Top managementu a PŘ spolu s argumentem důležitosti ucelení kolektivu na podporu realizace domluvených firemních zakázek. Ideální hodnoty výkonnostních měřítek, které musí agenturní dělník splnit pro přijetí na stálý pracovní poměr, budou stanoveny s největší pečlivostí tak, aby byly reálné.

Cíl č. 4: Zaměstnat 2 další personalisty do konce 1. poloviny roku 2014

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	<p>Odpovědnost za výběr a přijetí 2 personalistů, včetně adaptace, popisu práce atd. bude mít PŘ. Z analýzy činnosti členů PÚ a potřeb firmy pro činnosti PÚ bude stanovena pracovní náplň a požadavky na nové personalisty. PŘ zváží, zda zaměstnat oba personalisty na plný nebo na částečný pracovní úvazek. Částečný pracovní úvazek by mohl být nabídnut studentům ekonomické fakulty jako možnost získání praxe při studiu. Do pracovní náplně personalistů bude zahrnut mimo jiné průzkum spokojenosti zaměstnanců, dále připravování podkladů pro vyhodnocování efektivnosti činností PÚ, které budou vstupem pro strategický plán lidských zdrojů atd.</p> <p>Požadavky na pracovní pozici personalisty:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VŠ ekonomického směru ○ Komunikativnost, strategické a inspirativní uvažování, samostatnost, týmový hráč
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Praxe v personalistice alespoň 1 rok (praxe ve strojírenské firmě výhodou) ○ Komunikativní znalost AJ ○ Uživatelská znalost MS Office
Ekonomický efekt	Efektem je efektivní rozložení práce mezi zaměstnanci PÚ. Nový zaměstnanec usnadní a urychlí práci celého personálního úseku. Úkoly PÚ budou tedy splňovány v kratším časovém intervalu a zvýší se celková připravenost PÚ pro zajištění strategických cílů firmy. Dalším pozitivním efektem je zlepšení pracovního klimatu v tomto úseku díky lepšímu rozložení úkolů, které vede k eliminaci stresu na pracovišti.
Rizikové faktory	Přijmutí nevhodných uchazečů, nepřijetí nových pracovníků do kolektivu, odmítnutí zaměstnání nových členů PÚ Top managementem, neefektivní stanovení popisu práce nových personalistů.
Zohlednění rizika	K eliminaci dopadu rizikových faktorů budou u uchazečů o práci personalisty prověřeny i charakterové vlastnosti. Výběrového řízení se, pokud to půjde, zúčastní všichni zaměstnanci PÚ. Při určování náplně práce nových zaměstnanců PÚ se zohlední dosavadní náplň práce všech členů PÚ a přerozdělí mezi všechny členy PÚ tak, aby celková činnost PÚ byla efektivní. Top managementu se předloží přínosy ze zaměstnání nových personalistů (viz výše) a pokud by i nadále nesouhlasil, pro začátek se může zaměstnat jeden pracovník na částečný úvazek.

Cíl č. 5: Zavedení dotazů a testování, odhalující charakterové kvality uchazečů při výběrovém pohovoru

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	<p>Do konce března 2014 PŘ určí vybrané zaměstnance PÚ, kteří navrhnou otázky a metody zjištění charakteru lidí během přijímacího pohovoru. Cílem dotazování bude zjistit, zda je daný uchazeč ohleduplný, pokorný a citlivý k lidem. Jinými slovy není hnán touhou po moci a slávě bez ohledu na ostatní. Odpovědnost za definování těchto nových metod a jejich zavedení do směrnice bude mít PŘ. PŘ pak seznámí všechny členy PÚ s nutností pokládání těchto otázek při přijímacím pohovoru.</p> <p>Otázky na zjištění povahového charakteru uchazeče mohou být například:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaký je smysl Vašeho života? • Jaký je Váš největší životní úspěch a neúspěch? • Myslíte si, že člověk má právo rozhodovat za druhé? • Už jste někdy druhému člověku ublížil? • Myslíte si, že v dnešním světě má šanci uspět pokorný člověk, který pomáhá ostatním lidem a proč? Považujete se za takového člověka? • Myslíte si, že pro dobrý pracovní výkon na pozici manažera jsou důležitější odborné znalosti nebo charakter? • Jak lze podle Vás nejvíce pomoci lidem ve Vašem okolí/na tomto světě? • Kdo je Váš vzor? • Které lidské vlastnosti si nejvíce vážíte? • Která lidská vlastnost je Vám nejméně sympatická?
--	--

	Na zjišťování charakteru uchazeče bude navazovat cíl č. 6, dle kterého budou do přijímacího pohovoru zapojeni i budoucí kolegové či podřízení v rámci případových studií. Součástí zjišťování vhodnosti uchazeče budou formulovány otázky/testy, které zjistí, zda uchazeč odpovídá požadované firemní kultuře. Budou zde otázky, které určí jaká firemní kultura je pro uchazeče vhodná. Výsledky uchazeče, kterého pak firma bude chtít zaměstnat, se musí shodovat s požadovanou kulturou.
Ekonomický efekt	Efektem z tohoto cíle bude podpoření dosažení strategických cílů firmy díky přispění k cíli pro lidský kapitál „Vybudovat firemní kulturu, která podpoří strategii organizace“ (viz kap. 4.3). Zaměstnávání lidí s dobrým charakterem (tj. pomáhají lidem a netouží tolik po moci) přispěje ke kvalitnějším vztahům mezi lidmi a tím i k lepší firemní kultuře. Dobré vztahy mezi lidmi také přispějí k cíli „Udržování atraktivity společnosti pro zaměstnance“ (viz kap. 4.3).
Rizikové faktory	Otázky neodhadnou pravý charakter člověka, uchazeč se může se přetvařovat, při výběrovém pohovoru se hodnotitelé budou soustřeďovat jen na charakter člověka a opomenou jeho výkonnost, uchazeč odmítne odpovědět na otázky, protože mu budou připadat příliš osobní, opatření dostatečně nezajistí, aby všichni zaměstnanci ve firmě byli charakterní (stávající zaměstnanci nemusí být takoví).
Zohlednění rizika	Pro snížení vlivu rizikových faktorů bude zkoumán projev nově přijatého zaměstnance během 3 měsíční zkušební doby, a pokud se projeví zaměstnanec jako necharakterní, bude propuštěn. Společnost bude při výběru uchazeče nadále dbát důraz na odborné znalosti a vlastnosti zaměstnance. Pokud se někteří stávající zaměstnanci firmy budou dle jejich hodnocení od podřízených, kolegů či nadřízených jevit jako necharakterní, bude přezkoumáno jejich stávající trvání zaměstnaneckého poměru ve firmě.

Cíl č. 6: Zapojení podřízených pracovníků (dle možností i bývalého vedoucího zaměstnance) do výběrového řízení jejich budoucího nadřízeného

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	Od začátku března 2014 budou při výběrovém pohovoru (tam kde je to vhodné) moci být přítomni (kromě budoucího nadřízeného a personalistů) i budoucí podřízení či bývalý zaměstnanec tohoto pracovního místa. Formu zapojení vždy určí OŘ, který zadal PÚ požadavek na obsazení pracovního místa. Může se jednat např. o různé tematické případové studie, které bude řešit uchazeč na vedoucí pozici se svými potencionálními podřízeným (po vyřešení případové studie personalisté, OŘ a bývalý vedoucí zaměstnanec shrnou projev uchazeče a jeho celkovou vhodnost pro vedoucí pozici, o kterou se uchází). Do hodnocení se mohou tito další zaměstnanci zapojit formou sledování videozáznamu z přijímacího pohovoru (tj. nejsou přímo přítomní, ale hodnotí videozáznam) nebo mohou být jako přisedící u přijímacího pohovoru a klást uchazeči otázky. Toto opatření ohledně možnosti zapojení výše zmíněných zaměstnanců do přijímacího pohovoru bude zařazeno do směrnice lidské zdroje do konce března 2014. Odpovědnost za provedení má PŘ.
Ekonomický efekt	Ekonomickým efektem bude vyšší pravděpodobnost přijetí vhodného pracovníka na vedoucí pozici, čímž se sníží náklady na přijímání

	alternativních uchazečů, pokud se vybraný pracovník po zkušební lhůtě neosvědčí. Vedoucí pracovník bude mít totiž lepší předpoklady být přijat do kolektivu svých podřízených a také být vhodný pro výkon dané funkce (díky zpětné vazbě od bývalého vedoucího, který dobře zná všechny dovednosti, schopnosti a znalosti potřebné pro vykonávání dané pracovní pozice). Podřízení pracovníci budou mít pocit, že si jich firma více váží, při zapojování rozhodování o jejich budoucím nadřazeném. Toto povede ke zvýšení atraktivnosti firmy v očích zaměstnance. Celkově se dá shrnout, že cíl přispěje k dosažení všech cílů pro lidský kapitál (viz kap. 3.4).
Rizikové faktory	Budoucí podřízení mohou mít tendence si vybírat mírného a tvárného vedoucího bez ohledu na jeho výkon, bývalý vedoucí pracovník nemusí hodnotit čestně, PŘ ani Top management nebude chtít toho opatření zavést.
Zohlednění rizika	Opatřením, které sníží působení rizikových faktorů, bude pečlivé přezkoumání zpětné vazby od budoucích podřízených a od bývalého vedoucího pracovníka s ohledem na schopnosti, znalosti a dovednosti daného uchazeče. PŘ a členům Top managementu budou předloženy ekonomické efekty z tohoto zlepšujícího opatření pro pochopení jeho důležitosti. Pro začátek se může zvolit nenásilnou formu využití případové studie (viz výše), do které budou zapojeni jen vybraní budoucí podřízení (tj. ne všichni).

Cíl č. 7: Nadefinování postupu při vedení přijímacího pohovoru do směrnice S801 - Lidské zdroje

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	<p>Odpovědnost za nadefinování postupu při vedení přijímacího pohovoru bude mít PŘ s termínem do konce března 2014. Každá zúčastněná osoba přijímacího pohovoru, která bude hodnotit uchazeče, se tímto postupem ve směrnici bude řídit.</p> <p>Ve směrnici budou uvedeny např. tyto zásady:</p> <ul style="list-style-type: none"> • S uchazeči bude zacházeno poctivě a nebudou diskriminováni na základě pohlaví, rasy, věku, rodinného stavu a náboženství; • S uchazeči bude jednáno zdvořile, o výsledcích pohovoru budou informováni co nejdříve taktně, písemnou či ústní formou; • S uchazeči se bude zacházet čestně, tj. poskytnou se jim všechny informace o společnosti a pracovním místě tak, aby se mohli racionálně rozhodnout, zda přijmou nabízené pracovní místo. [VI] <p>Ve směrnici budou uvedeny jednotlivé kroky, které musí každý personalista, který vede přijímací pohovor dodržet, například:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mít na paměti, že cílem pohovoru je získat odpovědi na 3 základní otázky: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Může daný uchazeč danou práci vykonávat? ✓ Má uchazeč motivaci a chce vykonávat danou činnost? ✓ Je jedinec vhodný pro firemní kulturu?; ➤ Definování metody testování (výběr adekvátních testů, případových studií atd.); ➤ Postup a časový rozvrh (určit, jaké pořadí otázek bude zvoleno, kolik času bude věnováno otázkám na charakter osobnosti, kolik času bude na dotazy uchazeče, kolik času zabere ověřování znalostí); ➤ Volba složení hodnotící komise dle požadavků OŘ;
--	---

	➤ Položit uchazeči několik neformálních uvítacích otázek. [VI]
Ekonomický efekt	Personalisté budou zavázáni k respektování tohoto směrnicevého rámce, jehož efektem bude zajištění uceleného a kvalitního procesu přijímání a výběru uchazečů. Realizací tohoto cíle bude také zajištěn cíl „Udržování atraktivity společnosti pro zaměstnance“ (viz kap. 3.4) díky zamezení diskriminace uchazečů.
Rizikové faktory	Personalisté si nebudou umět správně vyložit všechny kroky sepsané ve směrnici ohledně vedení pohovoru (např. rozloží otázky časově neefektivně, zvolí nevhodné metody testování, špatně definuje cíle pohovoru apod.).
Zohlednění rizika	K zamezení dopadu rizikových faktorů budou účastníci pohovoru (PÚ, OŘ popř. podřízení) pravidelně školeni tak, aby věděli, jak efektivně vést pohovor.

Cíl č. 8: Zavedení speciálního tiskopisu s názvem „Hodnocení firemní kultury po absolvování adaptačního procesu“, který bude vyplňovat nový zaměstnanec firmy jako součást hodnocení adaptačního procesu.

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	<p>Odpovědnost za návrh otázek na speciální tiskopis s názvem „Hodnocení firemní kultury po absolvování adaptačního procesu“ bude mít PR s mezním termínem do konce března 2014. Ve formuláři budou stanoveny alespoň 3 otázky, které budou hodnoceny pomocí bodové stupnice 1-5⁵⁴, která zajistí vyšší vypovídací hodnotu. Otázky mohou vypadat např. takto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Myslím, že atmosféra a vztahy na pracovišti podporují dosažení firemních cílů; • Myslím, že vztahy mezi pracovníky jsou na průměrné úrovni, všichni spolu dobře vycházejí; • V kolektivu pracovníků se cítím příjemně, všichni pracovníci jsou ochotní, výkonní a přátelští; • Vztahy na pracovišti jsou formálního charakteru (jak je běžné ve velkých výrobních firmách), hlavní důraz ve firmě je kladen na splnění úkolů a výkonnost.
Ekonomický efekt	Ekonomickým efektem bude splnění cíle pro lidský kapitál, který podporuje dosažení firemního cíle (viz příloha J), a sice cíl „Vybudovat firemní kulturu, která podpoří strategii organizace“ (viz kap. 4.3). V důsledku zpětné vazby od účastníka adaptačního procesu může dojít k neustálému zlepšování firemní kultury.
Rizikové faktory	Příliš pozitivní odpověď v důsledku obav, zda by pravdivá odpověď neohrozila kariéru nového pracovníka, PÚ nebude reagovat zlepšujícími opatřeními včas nebo vůbec, přestože od tazatele obdrží nízké (špatné) hodnocení.
Zohlednění rizika	Pro eliminaci působení rizikových faktorů bude zapsáno do příslušné

⁵⁴ Pozn. Bodová stupnice: 1 = naprosto nesouhlasím; 2 = nesouhlasím; 3 = převážně souhlasím; 4 = souhlasím; 5 = naprosto souhlasím.

	<p>směrnice, že informace z hodnotícího formuláře budou přístupné pouze členům PÚ a to pouze za účelem neustálého zlepšování firemní kultury. Ve směrnici bude rovněž uvedeno, že každý hodnotící formulář bude obsahovat informaci ohledně tohoto opatření s odkazem na tuto směrnici. Dále zde bude uvedeno, že každý zaměstnanec bude o tomto zajištění ochrany informací ústně od zaměstnanců PÚ informován ještě před vyplňováním. Každé 3 měsíce budou probíhat porady mezi PŘ a Top managementem ohledně plánovaných opatření pro zlepšení firemní kultury. PŘ (případně zaměstnanci PÚ, kteří byli do těchto zlepšujících opatření angažováni) pak dle kvality opatření obdrží odměnu ve formě benefitů. Povaha benefitů a kritéria pro jejich udělení budou určeny Top managementem.</p>
--	---

Cíl č. 9: Zavedení tzv. teambuildingových aktivit v rámci daných oddělení ve firmě

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	<p>Do konce února 2014 PÚ po dohodě s Top managementem stanoví paušální výši příspěvku do rozpočtu jednotlivých oddělení firmy pro účel pořádání pravidelných teambuildingových aktivit. Jednotlivá oddělení se pak sama rozhodnou, jakou teambuildingovou aktivitu podniknou a v jakém termínu. Může jít například o návštěvu restauračního zařízení, muzea, výlet, různé sportovní aktivity apod. Finanční výše příspěvku bude moci být v letech upravena dle dohody PÚ s Top managementem. Kromě toho by rovněž do konce února mohl být stanoven po dohodě PÚ s Top managementem finanční částka na teambuildingovou aktivitu za účelem začlenění se nového člena do kolektivu při zaměstnání nového člena do oddělení/teamu. Zde by mohly mít aktivity podobu následující např. víkendový pobyt v přírodě, sportovní aktivity (horolezectví, potápění, cyklistika, lyžování, ...) atd. Výše finančních částek bude pak zapsána do příslušné směrnice. Odpovědnost za zavedení teambuildingových aktivit bude mít PŘ.</p>
Ekonomický efekt	<p>Odhadované náklady na toto opatření závisí na dohodnuté výši mezi PÚ a Top managementem. Vzhledem k počtu pracovníků a množství oddělení by mohly být roční náklady ve výši 700 tis. Kč. Toto opatření bude mít vliv na splnění cíle pro lidský kapitál „Udržování atraktivity společnosti pro zaměstnance“ a také přispěje k cíli „Vybudovat firemní kulturu, která podpoří strategii organizace“ (viz kap. 3.4). Pomocí těchto cílů se zvýší výkonnost zaměstnanců a docílí se tak vyšší připravenosti lidských zdrojů pro zabezpečení strategických cílů firmy.</p>
Rizikové faktory	<p>Top management schválí příliš malý příspěvek na teambuildingové aktivity, Top management neschválí toto opatření z důvodu vysokých nákladů.</p>
Zohlednění rizika	<p>K zamezení nepříznivého působení rizikových faktorů budou Top managementu předloženy a vysvětleny pozitivní efekty z tohoto opatření. Pokud nebude schválen rozpočet v odpovídající výši, může být alternativou teambuildingových aktivit také speciální společné školení zaměstnanců daného oddělení, ve kterém budou mimo jiné členové společně řešit úkoly, které zábavnou formou povedou ke stmelení vztahů (např. různé soutěže, hry apod.). Pokud se podaří vybudovat pevné vztahy mezi kolegy, do budoucna budou sami ochotni podnikat teambuildingové aktivity i na vlastní náklady.</p>

Cíl č. 10: Vytvořit informační brožurku určenou nově příchozím pracovníkům

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	<p>Do konce května 2014 bude k dispozici informační brožura pro nově zaměstnané pracovníky. Odpovědnost za zpracování a výtisk bude mít PR specialistka Lubomíra Černá. PR bude mít za úkol požádat vedení podniku, aby sepsali krátký úvodní článek, ve kterém se zaměří na hodnotu zaměstnance pro firmu. Každý zaměstnanec jakékoli pracovní pozice musí být přesvědčen o tom, že si ho firma váží. Také zde budou sepsány hodnoty, kterých si společnost váží a které budou v souladu s vhodnou firemní kulturou. Dále zde bude uvedeno poslání společnosti, vize a strategie firmy na dalších 3-5let. Kromě výše uvedených údajů zde bude také kontakt na osoby, na které se může nový zaměstnanec při potížích či dotazech obrátit. Mimo to zde bude také seznam sportovních a společenských aktivit, které firma pořádá pro své zaměstnance či pro veřejnost a vybrané informace pro zaměstnance ohledně možností vzdělávacích kurzů, benefitů, práv vyplývajících ze zákona apod. V souladu s měnícími se informacemi bude brožurka pravidelně aktualizována specialistkou PR. Po zpracování brožurky se vypíše výběrové řízení na vydavatelské společnosti a vybere se kandidát s nejlevnější nabídkou. Pro zvýšení atraktivnosti bude brožurka na křídovém papíru s grafickým zpracováním v barvách firemního loga.</p>
Ekonomický efekt	<p>Odhadované náklady na jednu brožurku mohou činit cca 40Kč. Při zohlednění průměrného počtu nově zaměstnaných pracovníků ročně (tj. 5,1% viz [II]) budou celkové náklady na rok činit zhruba 3000Kč. Díky tomuto opatření se přispěje ke splnění cíle „Udržování atraktivity společnosti pro zaměstnance“ (viz kap. 3.4), který má pozitivní vliv na výkon zaměstnance a zajistí vyšší připravenost pracovníků pro splnění firemních cílů (viz příloha J).</p>
Rizikové faktory	<p>Brožurka nebude pro zaměstnance příliš zajímavá, Top management odmítne toto opatření z důvodu vysoké nákladovosti.</p>
Zohlednění rizika	<p>K omezení dopadu rizikových faktorů budou v brožurce umístěny takové informace, které zaměstnance zaujmou. Výhoda pro zaměstnance je, že díky brožurce bude mít kompletně v ruce všechny potřebné informace, které by jinak musel vyhledávat na internetu či v archivu firemních časopisů. Pokud by byla brožurka příliš nákladná, kompromisním řešením by mohlo být např. umístění těchto informací pro nově příchozí zaměstnance ve speciálním uceleném aktualizovaném souboru v intranetu firmy či na firemních stránkách.</p>

Cíl č. 11: Zavedení mentorů, pro techniky z oboru kolejová doprava

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	<p>Do konce dubna 2014 budou připraveny všechny potřebné podklady pro zavedení mentorů. Odpovědnost za zavedení mentorů včetně všech náležitostí bude mít PŘ. Po konzultaci s vedoucím oddělení techniků PŘ stanoví potřebný počet mentorů a kritéria pro výběr vhodného mentora. Bude rovněž definována do popisu práce mentora metodika postupu mentorování (doporučuje se nejprve vysvětlit zaměstnanci vše potřebné, pak ukázat, nechat pracovníka si vše vyzkoušet, případně povysvětlit nejasné věci nakonec znovu ověřit atd. [VI]). Na konci adaptačního procesu proběhne firmou již zavedené hodnocení (viz kap. 4.1.6). Mentoři dostanou za</p>
--	---

	vykonanou práci finanční odměnu ve výši 600Kč. Od začátku června 2014 bude již každý nově zaměstnaný technik z oboru kolejová doprava možnost mít mentora.
Ekonomický efekt	Efektem ze zavedení mentorů je rychlejší a kvalitnější zapracování nového zaměstnance. Toto vede k vyššímu pracovnímu výkonu, čímž se přispěje k cíli „Zajistit dostatek zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pro splnění cílů firmy“. Díky péči o zaměstnance během adaptačního procesu formou mentorů se bude zvyšovat atraktivita firmy v jeho očích, čímž je zajištěn cíl „Udržování atraktivity společnosti pro zaměstnance“. Oba cíle jsou definované v kap. 3.4 a vliv na strategické cíle lze pozorovat ve schématu v příloze J.
Rizikové faktory	Mohou být zvoleni nevhodní mentoři (mentor může být šikovný, ale nemusí umět předat znalosti dál), pokud zaškolení mentoruje nadřizený, může mít nováček zábrany se zeptat, aby nevypadal hloupě.
Zohlednění rizika	Pro snížení vlivu rizikových faktorů bude pro všechny mentory zajištěno od PÚ školení na to, jak mentorovat. Při výběru mentora bude kladen důraz nejen na jeho šikovnost, ale také na jeho trpělivost. Mentora nebude dělat jen vedoucí, ale podle možností také šikovný kolega.

Cíl č. 12: Školení na komunikační dovednosti u obchodníků s cílem efektivněji nabízet servisní služby a vyjednávat zakázky u nových i stávajících zákazníků

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	Do konce dubna 2014 zařídí PÚ pravidelné školení na vyjednávací schopnosti obchodníků. Frekvence školení bude 2-3krát ročně. Cílem školení bude, aby obchodníci perfektně ovládali všechny vyjednávací techniky a zároveň se uměli vcítit do přání a potřeb zákazníka. Nezbytná zde bude znalost produktů ŠT, servisních služeb a jejich výhod a nevýhod. Důležitá je rovněž znalost adekvátního cizího jazyka. OŘ obchodního úseku definuje všechny dovednosti obchodníků, které vzdělávací kurz musí zajistit a předloží je PÚ. Odpovědnost za zavedení tohoto pravidelného školení bude mít PŘ.
Ekonomický efekt	Očekávané náklady na 1 školení jsou ve výši 25tis. Kč. Efektem tohoto opatření je zvýšení prodejních schopností obchodníků, které ovlivňuje splnění cílů: „Vyjednávání vhodných dodacích termínů pro zakázky zákazníkům a subdodávky u dodavatelů“ a „Oslovení stávajících zákazníků obchodníky s nabídkou servisních služeb a intenzivnější nabízení servisních služeb při sjednávání zakázek u nových zákazníků“ (viz kap. 3.4). Splnění těchto obchodních cílů pak vede k zajištění zákaznických cílů: „Získat nového významného zákazníka na trhu Německa, Ruska, Číny, Turecka a Skandinávie“, „Meziroční růst tržeb za záruční i pozáruční servis o 3% u stávajících zákazníků“ a „Zachovat tržní podíly na stávajících trzích společnosti“ (viz kap 3.4). Vliv na finanční cíle firmy lze pozorovat na schématu v příloze J.
Rizikové faktory	Školení bude neefektivní, zákazníci odmítnou servisní služby či produkty z důvodu lepší konkurenční nabídky, Top management odmítne školení.

Zohlednění rizika	Pro omezení vlivu rizikových faktorů zajistí efektivitu školení ve firmě již zavedený hodnoticí systém vzdělávacích kurzů (viz kap. 4.1.5 a příloha P) a také motivace k zlepšování výkonu pomocí propojenosti výkonu se systémem odměňování (viz kap. 4.1.6) a motivační opatření (viz cíl č. 18). Prodejnost výrobků díky jejich atraktivnosti pro zákazníky zajistí oddělení výzkumu a vývoje, na které firma ročně vynakládá obrovské finanční prostředky ve výši 1 mld. Kč (viz kap. 2.4). Top management bude seznámen se všemi pozitivními důsledky, vyplývajícími z tohoto cíle pro zvýšení výkonnosti lidských zdrojů. Rovněž bude Top managementu poukázáno na nutnost připravenosti lidských zdrojů v odchodním oddělení pro vítězství v konkurenčním boji.
--------------------------	--

Cíl č. 13: Zaškolení příslušných pracovníků na nově vytvořené databáze a systém APS Asprova

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	První týden v březnu 2014 bude zajištěno od PÚ školení zaměstnanců, kteří mají na starost plánování a řízení výroby na nově vytvořený systém APS Asprova od pracovníků, kteří systém vyvíjeli. Zaměstnancům bude ukázáno a vysvětleno, jak s novým systémem zacházet. Na konci školení bude otestováno jejich uživatelské ovládání tohoto systému. První týden v dubnu 2014 bude zajištěno školení od pracovníků z oddělení IT, kteří sestavovali databázi pro vyhodnocování a sledování spokojenosti zákazníků. OŘ obchodního oddělení bude mít za úkol do konce března 2014 vybrat obchodníka, který bude zajišťovat proces sledování spokojenosti zákazníků v databázi. Tomuto pracovníkovi bude pak poskytnuto výše uvedené školení, po kterém bude umět s databází pracovat. Výsledky z vyhodnocování spokojenosti pak bude jednou ročně reportovat OŘ a Top managementu. První (druhý) týden v březnu 2014 také bude zajištěno zaškolení obchodníků od pracovníků z oddělení IT, po kterém budou moci umět pracovat s nově vytvořenou databází pro evidování a sledování potenciálních zákazníků, kteří vypsali tendr a dále s databází pro evidenci nejnovějších poznatků z trhu. Zaškolení zajistí PÚ a odpovědnost za zaškolení bude mít PŘ.
Ekonomický efekt	Efektem zaškolení obchodníků bude schopnost pracovat s nově vyvinutým systémem, který zajistí zlepšení řízení výroby a plánování, což má dopad na výrobní, zákaznické a finanční cíle firmy (viz příloha J). Dále bude u obchodníků zajištěna uživatelská znalost nově vytvořených databází, které rovněž podporují strategické cíle firmy. Tímto opatřením bude zajištěn cíl pro lidský kapitál „Zajistit dostatek zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pro splnění cílů firmy“ (viz kap. 3.4).
Rizikové faktory	Pracovníci IT nebudou umět vysvětlit obchodníkům dostatečně jak databáze či systém funguje (tj. nebudou schopni předat své znalosti), neadekvátní časové rozmezí na školení (nebude dostatečný časový prostor na školení).
Zohlednění rizika	Pro snížení působení rizikových faktorů budou pracovníci IT při zaškolování obchodníků postupovat dle doporučeného postupu (tj. vysvětlit, názorně ukázat, nechat pracovníka si vše vyzkoušet, znovu vysvětlit vše potřebné a nakonec ověřit [VI]). PÚ po konzultaci s OŘ obchodního oddělení zajistí dostatečný časový prostor na zaškolení obchodníků.

Cíl č. 14: Sestavit vzdělávací program pro dělníky za účelem získání potřebného množství tzv. šikovných svářečů

<p>Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín</p>	<p>Do konce dubna 2014 sestaví zaměstnanci PÚ po konzultaci s vedoucími úseku výroba návrh programu rozvoje a výcviku dělníků za účelem získání dostatečného množství šikovných svářečů. Odpovědnost za sestavení programu a jeho realizační zajištění bude mít PŘ. Tento program by mohl mít například následující podobu. Pro svářeče bude neefektivnější, když si budou navzájem předávat zkušenosti a učit se praxí. Potřebné svářečské zkoušky a školení již mají zajištěné v rámci vzdělávacího plánu, který PÚ každoročně sestavuje (viz kap. 4.1.5). Na základě výsledků z pravidelného hodnocení dělníků budou vybráni ve spolupráci s mistry šikovní svářeči, kteří budou mít za úkol předávat své znalosti a zkušenosti ostatním dělníkům. Každý šikovný svářeč bude mít na starost určitý počet dělníků a bude je učit ve stanovených časových intervalech. Jejich frekvenci a časovou délku určí PÚ po domluvě s mistry. Šikovní svářeči dostanou odpovídající finanční ohodnocení, díky rozšíření kompetencí a odpovědností v rámci pracovní náplně. Výše odměny bude stanovena PŘ o domluvě s Top managementem. Do hodnotících formulářů dělníků se uvede stupnice hodnocení výkonnosti A-E. Svářeči, kteří se za rok posunou v hodnocení o dvě úrovně výše, obdrží odměnu ve výši 1000Kč. PÚ zajistí, aby šikovní svářeči byli vyškoleni tak, aby mohli efektivně předávat své znalosti ostatním. S tímto výcvikem budou všichni dělníci seznámeni tak, aby chápali smysl tohoto opatření. Vše bude zapsáno do příslušné směrnice včetně zásad a metodiky finančního ohodnocení za výkon.</p>
<p>Ekonomický efekt</p>	<p>Ekonomickým efektem by bylo získání dostatečného množství šikovných svářečů, čímž by byl podpořen cíl pro lidský kapitál „Zajistit dostatek zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pro splnění cílů firmy“ (viz kap. 3.4), který zajistí splnění strategických cílů (viz příloha J). Firma by tímto opatřením rovněž eliminovala slabou stránku, kterou je nedostatek schopných svářečů (viz kap. 3.2.8). Celkové náklady závisí na výši finančního ohodnocení šikovných svářečů a jejich počtu ve výrobním úseku, které vyplyne z analýzy hodnocení dělníků. Náklady na odměny dělníků ve výši 1000Kč při výrazném zlepšení (viz výše) závisí rovněž na výsledcích hodnocení. Kdyby všichni svářeči měli odpovídající zlepšení v hodnocení, pak by celkové náklady za odměny byly ve výši 150tis. Kč ročně.</p>
<p>Rizikové faktory</p>	<p>Top management nebude souhlasit kvůli vysokým nákladům, šikovní svářeči nebudou umět znalosti předat, šikovní svářeči nebudou chtít předat ostatním své know how, dělníci nebudou mít ochotu se učit, mohou nastat generační konflikty (starší svářeči se nebudou chtít učit od někoho mladšího), vybraní šikovní svářeči nemusí být stále šikovní, mohou svůj um postupně ztratit.</p>
<p>Zohlednění rizika</p>	<p>Pro eliminaci působení rizikových faktorů bude zavedeno školení šikovných svářečů na to, aby uměli předávat efektivně své zkušenosti. Jejich šikovnost při práci ve výrobě se bude průběžně vyhodnocovat. Mistři ve spolupráci s PÚ vyberou k daným šikovným pracovníkům svářeče, tak aby eliminovali vznik mezigeneračních a jiných konfliktů. Vedoucí výroby budou podporovat firemní kulturu, která bude klást důraz na dobré vztahy mezi zaměstnanci se zachováním stávající výkonnostní disciplíny (aby lidé nebyli zaměřeni pouze na vztahy a výkon také brali jako důležitý). Šikovní svářeči</p>

	budou motivováni možností vyššího finančního ohodnocení a ostatní svářeči možností získání finanční odměny. Top managementu bude poukázáno na opatření vyškolit šikovné svářeče jakožto na nutnou investici do budoucna pro udržení firmy na špičce světovém trhu.
--	--

Cíl č. 15: Zařadit mezi firemní hodnoty vnímání pracovní síly jako nejcennější zdroj pro dlouhodobou udržitelnost firmy a zabezpečit sdílení této hodnoty mezi všemi zaměstnanci

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	Do konce března 2014 zařadí PÚ mezi firemní hodnoty „vnímání pracovní síly jako nejcennější zdroj pro dlouhodobou udržitelnost firmy.“ Firemní hodnoty budou zveřejněny na webových stránkách firmy a v informačních brožurkách (viz výše). Odpovědnost za aktualizaci firemních hodnot včetně definování nástrojů a metodiky pro zabezpečení sdílení této hodnoty mezi zaměstnanci bude mít PŘ. Prostředníkem pro šíření této hodnoty budou vedoucí pracovníci, kterým na to bude zajištěno speciální školení (viz cíl č. 16). Dále budou hodnoty firmy šířeny pomocí firemního časopisu „Škodovák“, ve kterém budou firemní hodnoty propagovány pomocí úvodních článků od Top managementu, odborných článků a rozhovorů s pracovníky. Společnost by také znovu mohla zavést firemní ples, kterého se zúčastní všichni zaměstnanci z firmy, případně z celé skupiny Transportation. Ples by se mohl konat např. každé 3 roky.
Ekonomický efekt	Efektem z tohoto opatření bude podpora cílů pro lidský kapitál „Vybudovat firemní kulturu, která podpoří strategii organizace“ a také „Udržování atraktivity společnosti pro zaměstnance“ (viz kap. 3.4). Splnění těchto cílů má návaznost na strategické cíle firmy (viz příloha J). Zlepšení zaměstnaneckých vztahů má pozitivní vliv na jejich výkonnost a tím i splnění firemních cílů. Odhadované náklady na pořádání plesu jsou ve výši cca 2mil. Kč. Tento ples ucelí firmu i firemní skupinu, neboť umožní navázání vztahů mezi zaměstnanci z různých oddělení a různých společností, které patří do skupiny Transportation.
Rizikové faktory	Neefektivní školení, top management odmítne školení z důvodu vysokých nákladů, vedoucí pracovníci odmítnou novou firemní kulturu aplikovat v řízení.
Zohlednění rizika	K eliminaci vlivu rizikových faktorů se bude ve společnosti v rámci firemní kultury dbát nejen na dobré vztahy ale také výkon. Rovněž se riziko eliminuje tím, že hodnoty firmy se budou šířit nejen pomocí firemních časopisů a internetu, ale také skrze vedoucí pracovníky. PÚ dále zařídí školení vedoucích pracovníků na to jak efektivně aplikovat firemní kulturu při řízení lidí (viz cíl č. 16). Firemní ples bude pořádán jednou za tři roky, aby nebyly firemní náklady příliš vysoké. Na tomto plese se budou pořádát různé soutěže a aktivity za účelem zvýšení pravděpodobnosti navázání vztahů mezi zaměstnanci.

Cíl č. 16: Školení vedoucích pracovníků na to, jak správně aplikovat vhodnou firemní kulturu

<p>Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín</p>	<p>Do konce dubna 2014 zajistí PÚ školení vedoucích pracovníků firmy (včetně mistrů) na to, jak aplikovat firemní kulturu během řízení svých podřízených. Odpovědnost za realizaci toto školení bude mít PŘ. Po skončení školení by měli všichni vedoucí pracovníci být schopni vnímat pracovní sílu a jednat s lidmi jako s nejcennějším zdrojem pro dlouhodobou udržitelnost firmy. Školení se zúčastní Top management, který vysvětlí ostatním, proč je zapotřebí zavést toto opatření a bude příkladem všem zaměstnancům. Vedoucím pracovníků budou na školení představeny firemní hodnoty a hodnoty, kterých si firma u zaměstnanců cení. Tyto hodnoty pak budou kritériem hodnocení, přijímání a vzdělávání zaměstnanců. Zásady jednání se zaměstnanci budou zapsány do příslušné směrnice, která bude zveřejněna také v informační brožurce (viz cíl č. 10). Všichni vedoucí zaměstnanci směrnici budou muset respektovat. Dále PÚ zajistí vedoucím pracovníkům do poloviny května 2014 školení na schopnost efektivně vést hodnotící pohovor a odhadnout vhodnost uchazeče pro kolektiv firmy. Odpovědnost za realizaci školení bude mít PŘ.</p>
<p>Ekonomický efekt</p>	<p>Efektem tohoto cíle bude zajištění cíle pro lidský kapitál „Vybudovat firemní kulturu, která podpoří strategii organizace“ a také pomůže ke splnění cíle „Zajistit dostatek zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pro splnění cílů firmy“ (viz kap. 3.4). Odhadované náklady na školení jsou ve výši 240tis. Kč.</p>
<p>Rizikové faktory</p>	<p>Zaměstnanci firmy se budou soustředit jen na mezilidské vztahy a ne tolik na výkon, vysoké náklady na ples, zaměstnanci se na plese příliš nesblíží, zaměstnanci nebudou příliš ochotni číst firemní časopis ani firemní internet, vedoucí pracovníci budou nesprávně aplikovat hodnoty při řízení podřízených.</p>
<p>Zohlednění rizika</p>	<p>Pro snížení působení rizikových faktorů bude efektivita školení ve firmě zajištěna již zavedeným hodnotícím systémem vzdělávacích kurzů (viz kap. 4.1.5 a příloha P). Top managementu budou ukázány pozitivní dopady pro firmu. Dále budou upozorněni na nutnost vyškolit vedoucí pracovníky, aby mohli firemní kulturu šířit mezi zaměstnance, jelikož právě vedoucí pracovníci jsou důležitým prostředníkem šíření firemní kultury. Aby byli vedoucí pracovníci motivováni k udržování odpovídající firemní kultury, bude tato schopnost zohledněna v pravidelném ročním hodnocení, které má vliv na jejich plat/mzdu.</p>

Cíl č. 17: Do vzdělávacího plánu zařadit a definovat vzdělávací aktivity, kterých se společně zúčastní pracovníci z firem, patřících do skupiny Transportation, kteří budou mít pracovní pozici stejného zaměření

<p>Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín</p>	<p>Do konce června 2014 PÚ zorganizuje plán vzdělávacích aktivit, kterých se zúčastní zaměstnanci stejné či oborově podobné pracovní pozice. Odpovědnost za toto opatření budou mít PR všech společností ze skupiny Transportation. Po domluvě jednotlivých PR bude v plánu stanoveno, jak často budou tyto akce pořádány (např. jednou za rok či za 2 roky), jak dlouhé bude školení (zda jednodenní či dvoudenní), dále jaké náklady na to budou vynaloženy, kde se bude místo konání těchto akcí, jaké vzdělávací organizace školení zajistí, jaké firemní úseky se školení zúčastní a jaká bude obsahová tematika školení. Podkladem pro výběr témat školení bude zjištění znalostních mezer zaměstnanců. Zaměření vzdělávacích aktivit by pak odráželo aktuální společné potřeby pracovníků (např. všichni obchodníci z firem skupiny by měli školení na vyjednávací schopnosti, účetní by mohli mít společné školení např. o aktuálním znění zákona o DPH, zaměstnanci PR by mohli mít školení o moderních metodách propagace, personalisté by mohli mít školení moderní trendy v personalistice atd.). Náklady na školení budou financovány z rozpočtů na vzdělávání všech jednotlivých společností. Výše finančního příspěvku bude stanovena dle domluvy mezi Top managementem firem, patřících do skupiny Transportation.</p>
<p>Ekonomický efekt</p>	<p>Efektem tohoto opatření je podpora navázání vztahů a výměny nových poznatků a jiných informací mezi zaměstnanci jednotlivých společností, což má dopad na posílení a růst celé skupiny Transportation. Tyto vzdělávací aktivity přispívají nejen ke zvýšení připravenosti zaměstnanců pro výkon jejich činnosti, ale také to posiluje celkovou firemní kulturu a zvyšuje atraktivitu firmy. Celkově lze tedy shrnout, že opatření přispívá ke splněním všech cílů pro lidský kapitál, pomocí kterých dojde k zabezpečení strategických cílů firmy (viz kap. 3.4). Odhadované náklady na tyto vzdělávací aktivity např. pro školení obchodníků, účetních a personalistů firmy Škoda Transportation by mohly činit cca 90tis. Kč.</p>
<p>Rizikové faktory</p>	<p>Aktivity ve vzdělávacím plánu budou neefektivně navrženy, vztahy mezi zaměstnanci se nestihnou dostatečně prohloubit, opatření bude příliš nákladné.</p>
<p>Zohlednění rizika</p>	<p>Ke snížení vlivu rizikových faktorů bude školení proloženo teambuildingovými aktivitami a pokud bude nutno zúčastněné zaměstnance rozdělit do týmů, pak bude dohlédnuto na to, aby se jednotlivci v týmech mezi sebou neznali (tj. aby mohli mezi sebou navázat během aktivit vztahy). Navázání vztahů mezi zaměstnanci z různých firem skupiny Transportation podpoří také konání firemního plesu (viz cíl č. 15). Pro zabezpečení efektivity vzdělávacích aktivit bude po skončení probíhat závěrečné hodnocení znalostí účastníků a také hodnocení kvality těchto aktivit z pohledu účastníků (hodnotící formulář viz příloha P). Témata a organizace školení budou vybrány s největší pečlivostí s ohledem na zjištěné mezery v připravenosti zaměstnanců. Pokud budou aktivity pro firmy příliš nákladné, může se pro začátek nejprve zorganizovat školení pouze pro pracovní pozice firem, kde je sdílení nových poznatků a navazování nových vztahů pro firmu nejvíce potřeba (např. obchodníci, personalisté, ... atd.).</p>

Cíl č. 18: Definovat a zavést svobodnou volbu vzdělávacích kurzů, které rozvíjí osobnostní dovednosti

<p>Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín</p>	<p>Do konce června 2014 bude nadefinována nabídka vzdělávacích kurzů v intranetu firmy (v tzv. Easy-archivu) přístupná pro zaměstnance s nadprůměrným ohodnocením výkonu své činnosti. U každého kurzu bude uveden podrobný obsah výuky, místo konání, počet osob na kurz, metodika výuky, výstupní znalosti po absolvování kurzu a případně fotografie. Kurzy budou zaměřeny na rozvoj osobnostních dovedností (např. rozvoj komunikačních dovedností, asertivní jednání atd.). Toto opatření svobodné volby vzdělávacích kurzů pro šikovné zaměstnanec bude uvedeno v příslušné směrnici a bude zveřejněno všem zaměstnancům firmy (rovněž to bude zveřejněno na internetové stránky a do informační brožurky – viz cíl č. 10). Odpovědnost za organizaci tohoto opatření bude mít PŘ. Top management stanoví výši rozpočtu na tyto vzdělávací kurzy. Vzhledem k výši rozpočtu bude definován počet kurzů, které si nadprůměrní zaměstnanci budou moci vybrat za rok. Pokud dosáhnou celkové úrovně „Top star“, budou si moci zvolit více kurzů, než kdyby měli úroveň „nadprůměr (viz hodnotící formulář v příloze Q).“ Dále bude dohodnuto, které kurzy budou do nabídky zařazeny, jaké vzdělávací organizace je zajistí atd. Konečně nabídce kurzů budou předcházet konzultace s OŘ všech firemních úseků, kteří znají mezery v připravenosti svých podřízených. Na základě konzultací bude sestaven dotazník, ve kterém si zaměstnanci firmy zaškrtnou v nabídce, jaké kurzy by v této motivační nabídce chtěli mít. Na základě výsledků PÚ stanoví návrh nabídky kurzů, kterou pak předloží spolu s předpokládanými náklady Top managementu firmy ke schválení.</p>
<p>Ekonomický efekt</p>	<p>Efektem tohoto opatření je zvýšení připravenosti zaměstnanců pro splnění strategických cílů díky motivaci svobodnějšího vzdělávání a částečnému rozšíření nabídky (dle výsledků z dotazníků) vzdělávacích kurzů, které napomáhají k osobnímu rozvoji. Lze tedy shrnout, že opatření přispívá ke splnění cíle „Zajistit dostatek zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pro splnění cílů firmy“ (viz kap. 3.4). Celkově se také podpoří cíl pro lidský kapitál „Udržování atraktivity společnosti pro zaměstnance“ (viz kap. 3.4) díky možnosti svobodného vzdělávání. Společnost ročně investuje 1,2mil. Kč na vzdělávací aktivity osobnostního rozvoje. Odhadované náklady na splnění tohoto cíle záleží na výši schváleného rozpočtu od Top managementu, který bude vycházet mimo jiné z předpokládaného počtu zaměstnanců, kteří obdrží hodnocení „Top star“ a „nadprůměr“ (viz výše).</p>
<p>Rizikové faktory</p>	<p>Top management odmítne toto opatření díky příliš vysokým nákladům, zaměstnanci si záměrně budou vybírat nenáročné kurzy, zaměstnancům se nebude líbit nabídka kurzů, vzdělávací kurzy budou neefektivní.</p>
<p>Zohlednění rizika</p>	<p>PÚ bude brát ohled na působení rizikových faktorů. K zachování únosné výše nákladů pro firmu Top management stanoví maximální výši rozpočtu pro tyto vzdělávací kurzy, kterou může firma uhradit. Dle výše rozpočtu se pak definuje nabídka kurzů. Efektivita kurzů bude zajištěna závěrečným testováním získaných znalostí a hodnocením vzdělávacích aktivit pomocí formuláře (viz příloha P). Atraktivita nabídky kurzů pro zaměstnance bude zajištěna dotazníkovým šetřením (viz výše). Aby si pracovníci záměrně nevybírali lehké kurzy, během hodnotících pohovorů s nadřízenými budou</p>

	konzultovat své zvolené kurzy pro další rok. Nadřízení jim na základě jejich pracovních výsledků za uplynulý rok doporučí kurz, který potřebují pro zlepšení svého pracovního výkonu.
--	---

Cíl č. 19: V tiskopise „Hodnocení pracovníka“ v části „sebehodnocení“ zavést stupnici se škálou hodnot od 1 do 10

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	<p>Do konce srpna 2014 personalista, kterého pověří PŘ, zavede v hodnotícím formuláři „Hodnocení pracovníka“ (viz příloha Q) v části „sebehodnocení“ stupnici se škálou hodnot od 1 do 10 ke každé možnosti v daném tvrzení (nyní zaměstnanec může zaškrtnout pouze jednu variantu u každého tvrzení). V tiskopise bude vysvětlena metodika hodnocení pomocí bodové škály. Každý zaměstnanec přiřadí každé možnosti u jednoho tvrzení tolik bodů, na kolik vystihuje možnost realitu.</p> <p>Například u tvrzení/otázky „Co považujete za Váš největší úspěch v hodnoceném období?“ bude u položky „zvýšení efektivity práce“ vystihnuta realita na 5 bodů. U možnosti „zlepšení vztahů na pracovišti“ bude realita vystihnuta více, zaměstnanec jí přiřadí např. 8 bodů atd.</p> <p>Před zahájením každoročního hodnocení pracovníků bude výše uvedená škála hodnot vysvětlena všem zaměstnancům tak, aby ji uměli uplatnit v praxi již při hodnocení na konci roku 2014. Pokud se v dotazníku objeví tvrzení, na které je nutno vybrat jen jednu možnost např. „Zhodnoťte Váš výkon za minulé období“ s variantami „špatný“, „spíše průměrný“, „průměrný“ atd., bude v dotazníku upozorněno na výběr pouze jedné možnosti. Zaměstnanec zde vybere jednu variantu bez použití škály bodů. Odpovědnost za toto opatření bude mít PŘ.</p>
Ekonomický efekt	Efektem úpravy metodiky hodnocení je zvýšená vypovídací hodnota sebehodnocení zaměstnance. PÚ a nadřízení pracovníků snadněji poznají situaci podřízených a mohou jim lépe pomoci v rozvíjení svých schopností, dovedností a znalostí, což má vliv na jejich vyšší výkon. Tento cíl tedy přispívá k cíli pro lidský kapitál „Zajistit dostatek zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pro splnění cílů firmy“ (viz kap. 3.4).
Rizikové faktory	Zaměstnanci nebudou umět použít škálu hodnocení, zaměstnanci se budou v sebehodnocení hodnotit příliš optimisticky.
Zohlednění rizika	Pro snížení vlivu rizikových faktorů bude kladen pečlivý důraz na vysvětlení metodiky. Nadřízení před hodnocením svým podřízeným pečlivě vysvětlí, jak aplikovat hodnotící škálu během vyplňování sebehodnocení v tiskopise. Aby se zabránilo zkreslení výsledků v sebehodnocení, budou všechna tvrzení diskutována během osobních pohovorů. Nadřízení budou v osobních pohovorech dbát na to, aby všechny své případné protiargumenty měli podložené fakty.

Cíl č. 20: Navrhnout dotazník spokojenosti zaměstnanců a zavést jeho pravidelné používání ve firmě

<p>Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín</p>	<p>Do konce září 2014 bude vyhotoven dotazník, pomocí kterého bude PÚ zjišťovat spokojenost zaměstnanců. Odpovědnost za sestavení dotazníku a informování zaměstnanců o jeho zavedení bude mít PŘ. V příslušné směrnici bude uvedeno, že dotazník je anonymní a výsledky šetření bude mít k dispozici pouze PÚ. Informace o tomto směrnicovém opatření anonymity bude uvedena přímo na tiskopise dotazníku. Zaměstnanci firmy budou srozuměni od vedoucích pracovníků s cíli tohoto šetření a bude jim vysvětleno, že dle výsledků budou přizpůsobeny firemní podmínky tak, aby se zde zaměstnanci cítili spokojeně. Po skončení dotazníkového šetření PÚ shrne nejdůležitější podněty a stanoví po konzultaci s Top managementem zlepšující opatření, která zveřejní na intranetu firmy. Každý zaměstnanec tak bude moci pozorovat, že jeho názory jsou respektovány a vyslyšeny. Dotazníkové šetření se bude vyplňovat vždy koncem roku (např. v listopadu) buď tištěnou, nebo elektronickou formou. V dotazníku budou otázky orientované na pracovní prostředí, kolektiv, náplň práce, ohodnocení apod. Otázky se budou moci v letech obměňovat, aktualizaci bude mít na starost PŘ. V příloze T je uveden návrh otázek zjišťující spokojenost zaměstnanců.</p>
<p>Ekonomický efekt</p>	<p>Díky zlepšujícím opatřením PÚ, které budou stanoveny na základě dotazníků, se firemní prostředí více přizpůsobí zaměstnancům tak, aby byli spokojeni. Toto opatření má tedy vliv na splnění cíle pro lidský kapitál „Udržování atraktivity společnosti pro zaměstnance“ (viz kap. 3.4). Zlepšení firemních podmínek má velký vliv na vyšší výkon zaměstnanců, což napomůže ke splnění strategických cílů firmy.</p>
<p>Rizikové faktory</p>	<p>Zaměstnanci nebudou hodnotit zcela pravdivě, PÚ bude ignorovat potřeby zaměstnanců, otázky budou špatně formulované, zaměstnanec nebude schopen posoudit správně odpověď a nebude umět aplikovat metodiku hodnocení.</p>
<p>Zohlednění rizika</p>	<p>Pro eliminaci působení rizikových faktorů budou otázky v dotazníku sestaveny s největší pečlivostí, jasně a srozumitelně tak, aby byly postihnuty nejdůležitější oblasti, mající vliv na spokojenost zaměstnance. Metodika hodnocení bude použita v takové formě, aby zajistila co největší vypovídací hodnotu otázek. Zaměstnanec bude mít možnost konzultovat otázky s PÚ v případě nejasností. Zlepšující návrhy budou rovněž zohledněny ve strategickém plánu lidských zdrojů (viz kap. 4.3.1). PÚ bude mít povinnost stanovit alespoň 3 zlepšující opatření ročně. Záruka anonymity a zlepšujících opatření povede k co nejpravdivějším odpovědím zaměstnanců.</p>

Cíl č. 21: Do hodnotících měřítek vedoucích pracovníků zařadit měřítko: „schopnost vedoucího pracovníka udržovat pracovní klima, které motivuje zaměstnance k výkonu a k dobrým vztahům“

<p>Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín</p>	<p>Do konce dubna 2014 bude do hodnocení vedoucích pracovníků zařazeno měřítko na schopnost udržovat pracovní klima, které zajistí výkonnost a dobré vztahy mezi podřízenými zaměstnanci. Odpovědnost za definování metodiky hodnocení bude mít PŘ. Vedoucí pracovníci budou hodnoceni Top managementem společnosti. Podkladem pro hodnocení bude také zpětná vazba od podřízených zaměstnanců, kteří budou své nadřízené pracovníky pravidelně hodnotit. Na konci každého roku jim bude zasílán anonymní dotazník, kde zhodnotí efektivitu, výkonnost a charakter nadřízeného (příklad dotazníku je uveden v příloze U). V příslušné směrnici bude uvedeno, že výsledky z hodnocení budou přístupné pouze Top managementu a PÚ. Vedoucí pracovníci budou o tomto opatření informováni od PÚ a bude jim rovněž zajištěno školení na schopnost udržovat vhodné pracovní klima, které zajišťuje výkonnost a dobré vztahy mezi pracovníky (viz cíl č. 16).</p>
<p>Ekonomický efekt</p>	<p>Toto opatření má vliv na vyšší výkonnost vedoucích pracovníků a lepší řízení svých podřízených, což vede ke splnění cíle pro lidský kapitál „Zajistit dostatek zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pro splnění cílů firmy“ (viz kap. 3.4). Vedoucí pracovníci budou motivováni k lepšímu řízení lidí, při kterém bude aplikována vhodná firemní kultura. To bude mít pozitivní vliv na splnění cíle „Vybudovat firemní kulturu, která podpoří strategii organizace“ (viz kap. 3.4). Díky podpoře vhodného řízení lidí bude podpořen cíl „Udržování atraktivity společnosti pro zaměstnance“ (viz kap. 3.4). Ekonomickým efektem tedy bude splnění těchto cílů, které zabezpečí splnění strategických cílů firmy (viz příloha J).</p>
<p>Rizikové faktory</p>	<p>Top management nebude mít přehled o chování vedoucích pracovníků, podřízení nebudou odpovídat v dotazníku pravdivě, vedoucí pracovníci nebudou dostatečně motivováni k vhodnému řízení lidí.</p>
<p>Zohlednění rizika</p>	<p>Pro snížení působení rizikových faktorů bude pro objektivní hodnocení vedoucích pracovníků zavedeno dotazníkové šetření od podřízených zaměstnanců. Respondentům bude sděleno, že výsledky dotazníků jsou dle směrnice přístupné pouze Top managementu a PÚ za účelem hodnocení jejich nadřízených. Bude jim také udělen dostatečný časový prostor na hodnocení, aby si odpovědi mohli v klidu rozmyslet. Motivace vedoucích pracovníků bude zajištěna finančním zohledněním kvality řízení lidí. Pokud nebudou řídit lidi uspokojivě, bude jim snížena část platu, jejíž výši určí PÚ po dohodě s Top managementem.</p>

Cíl č. 22: Provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci s cílem určit, které benefity je nejvíce motivují k výkonu činnosti

Postup pro splnění cíle, přidělení odpovědnosti, termín	Do konce června 2014 provede PÚ dotazníkové šetření, jehož výsledkem bude definice benefitů, které jsou pro zaměstnance nejatraktivnější. Odpovědnost za sestavení dotazníku a provedení šetření bude mít PŘ. Dotazníky budou sestaveny tak, aby zde respondenti mohli zhodnotit atraktivnost stávajících benefitů a také si mohli vybrat které benefity by firma mohla v budoucnu zavést. PÚ spolu s Top managementem zhodnotí, které nové benefity by firma mohla zavést dle stanoveného rozpočtu. Příklad otázek v dotazníku je uveden v příloze V. Do konce ledna 2015 by se ve firmě mohl zavést systém benefitů, kde si každý zaměstnanec zvolí, které benefity by chtěl mít pro následující rok. Benefity budou v nabídce rozepsány do kategorií dle nákladovosti pro firmu a zaměstnanec si bude moci zvolit mezený počet benefitů.
Ekonomický efekt	Efektem z dotazníkového šetření je efektivnější využití benefitů do budoucna, čímž se zvyšuje atraktivita společnosti pro zaměstnance, která posiluje jejich pracovní výkon. Toto opatření tedy posiluje cíl pro lidský kapitál „Udržování atraktivity společnosti pro zaměstnance“ (viz kap. 3.4).
Rizikové faktory	Top management nebude chtít zavést nové benefity z důvodu vysoké nákladnosti, Top management nestanoví příliš atraktivní nové benefity.
Zohlednění rizika	Pro snížení působení rizikových faktorů budou náklady na nové benefity vykompenzovány tím, že zaměstnanci si vyberou z nabídky benefitů omezený počet (může si například zvolit pro další rok jeden stávající benefit a 2 nově zavedené). Atraktivita nových benefitů bude zajištěna dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci.

5 Závěr

Celkově by se dalo shrnout, že společnost Škoda Transportation, a.s. patří mezi špičkové firmy svého oboru. Díky efektivnímu využití silných stránek firmy, mezi které patří především vlastní výzkum a vývoj, flexibilita výroby a reference od zákazníků (viz kap. 3.2.8) se daří získávat nové zakázky a rozšiřovat podíl na zahraničním trhu. V diplomové práci byla analyzována efektivita personální politiky. Na začátku kapitoly č. 4 bylo nastíněno, že čím více personální politika podporuje dosažení strategických cílů firmy, tím je efektivnější. V úvodu diplomové práce bylo také zmíněno, že většina firem věnuje záležitostem lidských zdrojů menší pozornost, než by bylo vhodné.

Společnost Škoda Transportation, a.s. si začíná být pomalu vědoma důležitosti připravenosti lidských zdrojů. Důkazem toho je mimo jiné také každoroční poskytování stáží na personálním oddělení pro studenty fakulty ekonomické. Z nápadů a podnětů uvedených v diplomových či bakalářských pracích těchto studentů pro zlepšení připravenosti lidských zdrojů pak společnost čerpá a inspiruje se při zavádění zlepšujících opatření.

Po provedení analýzy personálních procesů (viz kap. 4.1) s ohledem na možnosti zabezpečení strategických cílů firmy ve společnosti Škoda Transportation by se dalo říci, že procesy jsou nastaveny tak, aby byly základně zabezpečeny požadavky firmy na lidské zdroje. Funguje zde propracovaný systém vzdělávání a výcviku zaměstnanců. V rámci hodnocení pracovníků má každý zaměstnanec k dispozici osobní hodnotící pohovor. Stížnosti všech zaměstnanců bez rozdílu je ochoten řešit samotný generální ředitel. Zaměstnanci společnosti mají k dispozici nadstandardní benefity, které jsou běžně dostupné ve velkých společnostech atd. Při bližším pohledu na jednotlivé oblasti personálních procesů týkající se lidských zdrojů byl však zjištěn prostor pro zlepšení. Personální politika zabezpečuje základní potřeby firmy. Pro vyšší zhodnocení lidského kapitálu byly již v analýze personálních procesů (viz kap. 4.1) nastíněny cíle pro zvýšení výkonnosti lidských zdrojů, kterým se podrobněji věnovala kapitola č. 4.2. Cíl diplomové práce „představení společnosti, nastínění situace v personálních procesech firmy a navržení zlepšujících opatření, která zvýší výkonnost lidských zdrojů“ byl tedy splněn. Společnost by se do budoucna měla zaměřit na zachování atraktivnosti pro zaměstnance a její zvyšování v letech. Pro další pronikání společnosti na trhy je nezbytné, aby měla spokojené zaměstnance, kteří nemají s firmou pouze tzv. transakční

vztah, který je charakteristický tím, že u zaměstnanců je přítomno pouze odevzdávání času bez přítomnosti plného angažování se do aktivit podniku (viz „úvod“). V diplomové práci se také velká část cílů zaměřovala na vytvoření a zachování vhodné firemní kultury, která má velký vliv na splnění strategických cílů firmy. Je třeba, aby byly v podniku povzbuzovány dobré vztahy na pracovišti a prostor pro volné šíření nápadů se zachováním dostatečné míry kázně, která u zaměstnanců zabezpečí vytváření vysoké hodnoty pro firmu. Společnost by se měla řídit tím, že minulé úspěchy zajišťují současné přežití, ale pouze opuštěním minulého se dojde k budoucímu. Rovněž staré kultury by měly být základem nových kultur a nikoliv se stát překážkami změny. [1]

Dalším ústředním bodem pro firmu je vytváření vhodných podmínek pro existenci dostatečného množství pracovníků s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. O tento bod se opírá řada cílů pro zvýšení výkonnosti lidských zdrojů uvedených v kapitole 4.2. Pro zabezpečení vytváření vysoké přidané hodnoty lidských zdrojů pro firmu je nutno omezit izolaci personálního úseku v rámci plánování personálních cílů. Plány, které zohledňují spíše priority personálního úseku, než priority podniku přidávají podniku malou hodnotu, protože jsou oddělené od podnikového plánovacího procesu. [1]

Závěrem diplomové práce je důležité říci, že při realizaci cílů pro zvýšení výkonnosti lidských zdrojů bude nutno klást hlavní důraz na vedoucí pracovníky, kteří hrají roli aplikátorů personální politiky ve firmě. Personální úsek by měl tedy zabezpečit, aby připravenost vedoucích pracovníků pro tuto důležitou roli byla vysoká.

Lidské zdroje jsou důležitou součástí každé firmy a jejich kvalita odráží budoucí kvalitu existence dané firmy. Společnost by se měla dobře o své zaměstnance starat už jen z toho důvodu, že zde zaměstnanci tráví třetinu dne.

6 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Rozložení tržeb z prodeje za rok 2012 (v %)	12
Obrázek 2- Matice IE	30
Obrázek 3 - Přehled cílů společnosti v jednotlivých oblastech	31
Obrázek 4 - Rozložení prostředků na vzdělávání v roce 2012 (v %)	45

7 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Matice EFE.....	23
Tabulka 2 - Vybrané ukazatele společnosti Škoda Transportation, a.s.	26
Tabulka 3 - Matice IFE.....	29
Tabulka 4 - Personální cíle společnosti Škoda Transportation.....	35
Tabulka 5 - Přehled počtu zaměstnanců v jednotlivých úsecích k 1. 7. 2013	37
Tabulka 6 - Cíle pro zvýšení výkonnosti lidských zdrojů	51

8 Seznam zkratek

ZČU = Západočeská univerzita

tzv. = takzvaný

atd. = a tak dále

tj. = to jest

pozn. = poznámka

apod. = a podobně

a.s. = akciová společnost

s.r.o. = společnost s ručením omezeným

ks = kus

Kč = koruna česká

km = kilometr

Mld. = miliarda

tis. = tisíc

kap. = kapitola

tab. = tabulka

obr. = obrázek

č. = číslo

HDP = hrubý domácí produkt

USA = Spojené státy americké

ČR = Česká Republika

EU = Evropská unie

DPH = daň z přidané hodnoty

B2G = Business-to-Government

BOZP = bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ROA = rentabilita aktiv

ROS = rentabilita tržeb

ROE = rentabilita vlastního kapitálu

GM = hrubá zisková marže

ČPK = čistý pracovní kapitál

PR = Public relations

HR = Human resource

PÚ = personální úsek

PŘ = personální ředitel

OŘ = odborný ředitel

GŘ = generální ředitel

PAS = představenstvo akciové společnosti

ŠT = Škoda Transportation, a.s.

THZ = technicko-hospodářský zaměstnanec

AJ = anglický jazyk

IT = informační technologie

IQ = inteligenční kvocient

DMS = dokument management system

ISO = Mezinárodní organizace pro standardizaci

9 Seznam internetových zdrojů

- [1] *Výpis z obchodního rejstříku: ŠKODA TRANSPORTATION a.s., B 1491 vedená u Krajského soudu v Plzni.* [online]. 04. 07. 2013 [cit. 2013-07-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a399596&typ=actual&klic=160b2r>
- [2] *Historie.* [online]. 2012 [cit. 2013-07-04]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/o-spolecnosti/historie/>
- [3] *Škoda Electric získala prestižní platinový certifikát CAT.* [online]. 20. 03. 2012 [cit. 2013-07-04]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/press-room/tiskove-zpravy/skoda-electric-ziskala-prestizni-platinovy-certifikat-cat/>
- [4] *Škoda Transportation získala průlomovou zakázku od DEUTSCHE BAHN. Moderní vozy českého výrobce tak budou jezdit v Německu.* [online]. 18. 06. 2013 [cit. 2013-07-04]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/press-room/tiskove-zpravy/skoda-transportation-ziskala-prulomovou-zakazku-od-deutsche-bahn-moderni-vozy-ceskeho-vyrobce-tak-budou-jezdit-v-nemecku/>
- [5] *Agentura Moody's zvedla Turecku dlouhodobý rating.* [online]. 20. 05. 2013 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/agentura-moodys-zvedla-turecku-dlouhodoby-rating-34165.html>
- [6] *Česko je křižovatkou nákladních vlaků Evropy. Devět koridorů spojí celou Unii.* [online]. 16. 09. 2013 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.magazin.firenet.cz/index.php/magaziny/logistika/1714-cesko-je-krizovatkou-nakladnich-vlaku-evropy-devet-koridoru-spoji-celou-unii>
- [7] *Turecko postaví 2 500 km vysokorychlostní železniční linky.* [online]. 20. 06. 2013 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/turecko-postavi-2-500-km-vysokorychlostni-36198.html>
- [8] *Ruské dráhy budou investovat trilion rublů do nákupu nové železniční techniky a do rozvoje železniční infrastruktury.* [online]. 29. 11. 2012 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ruske-drahy-budou-investovat-trilion-rublu-do-26104.html>

- [9] *Rekonstrukce Bajkalsko-Amurské magistrály, investice 1 trilión rublů.* [online]. 29. 11. 2012 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rekonstrukce-bajkalsko-amurske-magistraly-26106.html>
- [10] *Rozvoj vysokorychlostní železnice v Rusku.* [online]. 28. 03. 2013 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rozvoj-vysokorychlostni-zeleznice-v-rusku-31344.html>
- [11] *Pesa.* [online]. 2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://pesa.pl/en/offer/trams>
- [12] *CAF - products and projects.* [online]. 2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.caf.es/ingles/productos/sistemas.php>
- [13] *Bombardier - home.* [online]. 2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.bombardier.com/>
- [14] *Alstom - transport.* [online]. 2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.alstom.com/transport/products-and-services/trains/>
- [15] *Siemens - Divize Rail Systems & Mobility and Logistics.* [online]. 2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/infrastructure-cities/mobility-logistics/Pages/Mobility.aspx>
- [16] *Žákem dosazené představenstvo zařizlo nákup osmi dalších souprav Railjet. Zpomalí se i modernizace.* [online]. 19. 08. 2013 [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://www.magazin.firenet.cz/index.php/magaziny/railjet/1704-zakem-dosazene-predstavenstvo-zarizlo-nakup-osmi-dalsich-souprav-railjet-zpomali-se-i-modernizace>
- [17] *Výroba souprav Siemens Viaggio Comfort pro ČD je v plném proudu.* [online]. 13. 09. 2013 [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://www.magazin.firenet.cz/index.php/magaziny/railjet/1729-vyroba-souprav-siemens-viaggio-comfort-pro-cd-je-v-plnem-proudu>
- [18] *Nová generace vlaků ICE se stává pro Deutsche Bahn noční můrou.* [online]. 21. 09. 2013 [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://www.magazin.firenet.cz/index.php/magaziny/railjet/1729-nova-generace-vlaku-ice-se-stava-pro-deutsche-bahn-nozni-murou>

z:<http://www.magazin.firenet.cz/index.php/magaziny/doprava/1745-nova-generace-vlaku-ice-se-stava-pro-deutsche-bahn-nocni-murou>

- [19] *Výroční zpráva, zpráva auditora, účetní závěrka – konsolidované 2012*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a399596&dokumentId=B+1491%2fSL110%40KSPL&klic=6h7o98>
- [20] *Sodexo: mezi zaměstnaneckými benefity jsou ceněné možnosti péče o zdraví*. [online]. 31. 8. 2012 [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-pell-mell/sodexo-mezi-zamestnaneckymi-benefity-jsou-cenene-moznosti-pece-o-zdravi/>
- [21] *Ročenka dopravy 2011*. [online]. 2011 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2011/rocenka/htm_cz/cz11_804000.html
- [22] *GDP, constant prices*. [online]. 16. 10. 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: http://www.google.com/publicdata/explore?ds=k3s92bru78li6_#!ctype=m&strail=false&bcs=d&nselm=s&met_s=ngdp_rpch&scale_s=lin&ind_s=false&idim=country:CZ:DE:US:TR:BG:IT:PL:RU:SK:LY&ifdim=country&pit=1531692000000&hl=en_US&dl=en_US&ind=false
- [23] *The World Factbook*. [online]. 21. 11. 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2121.html>
- [24] *Nákladní doprava ve světě*. [online]. 01. 07. 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: http://vitejtenazemi.cenia.cz/cenia/index.php?p=nakladni_doprava_ve_svete&sit e=doprava
- [25] *Produkty*. [online]. 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/produkty/>

10 Seznam tištěných zdrojů

- [I] DAVE, Ulrich. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [II] Interní dokumenty firmy Škoda Transportation, a.s., Plzeň, 2013.
- [III] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [IV] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
- [V] ŠÍMOVÁ, Tereza., KALAŠOVÁ, Michaela. *Seminární práce z předmětu Podniková kultura a výkonnost (KPM/PKV): Organizační kultura firmy Škoda Transportation, a.s., Plzeň*, 2012.
- [VI] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [VII] DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [VIII] ČERMÁKOVÁ, Jana., MACHOVÁ, Pavlína. *Seminární práce: KPM/PSM: Rozbor a zhodnocení konkrétní personální praxe ve vybrané firmě Škoda Transportation, a. s., Plzeň*, 2013.
- [IX] GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., BALKIN, David B. a kol. *Managing human resources*. 3. vyd. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. 621s. ISBN 0-13-011333-6.
- [X] *Bible, překlad 21. Století*. 1. vyd. Praha: Biblion, 2009. 1564s. ISBN 978-80-87282-00-7.
- [XI] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 252s. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [XII] HORVÁTH & PARTNER. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

- [XIII] URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. 123s. ISBN 978-80-247-3955-7.

11 Seznam příloh

Příloha A: Seznam společností patřících do skupiny Transportation

Příloha B: Přehled zakázek společnosti Škoda Transportation, a.s.

Příloha C: Vývoj dotací do veřejné dopravy a vývoj HDP v ČR

Příloha D: Výše hrubého domácího produktu v letech

Příloha E: Růst hrubého domácího produktu v letech (v %)

Příloha F: Železniční infrastruktura nejlépe vybavených států (bez malých států)

Příloha G: Struktura nákladní dopravy dle druhů dopravy v ČR, EU a ve světě v roce 2010

Příloha H: Produktové portfolio Škoda Transportation, a.s.

Příloha CH: Vybrané produkty Škoda Transportation, a.s.

Příloha I: Vybrané položky z finančních výkazů výroční zprávy

Příloha J: Schéma cílů společnosti Škoda Transportation

Příloha K: Přehled procesů řízení lidských zdrojů společnosti Škoda Transportation, a.s.

Příloha L: Adaptační plán zaměstnance

Příloha M: Hodnocení adaptačního procesu

Příloha N: Matice odpovědnosti a zastupitelnosti

Příloha O: Matice vzdělávání

Příloha P: Dotazníky pro hodnocení efektivnosti vzdělávacích aktivit

Příloha Q: Formulář „Hodnocení pracovníka“

Příloha R: Dotazník pro hodnocení efektivnosti personálních činností

Příloha S: Zásady vedení hodnotícího pohovoru

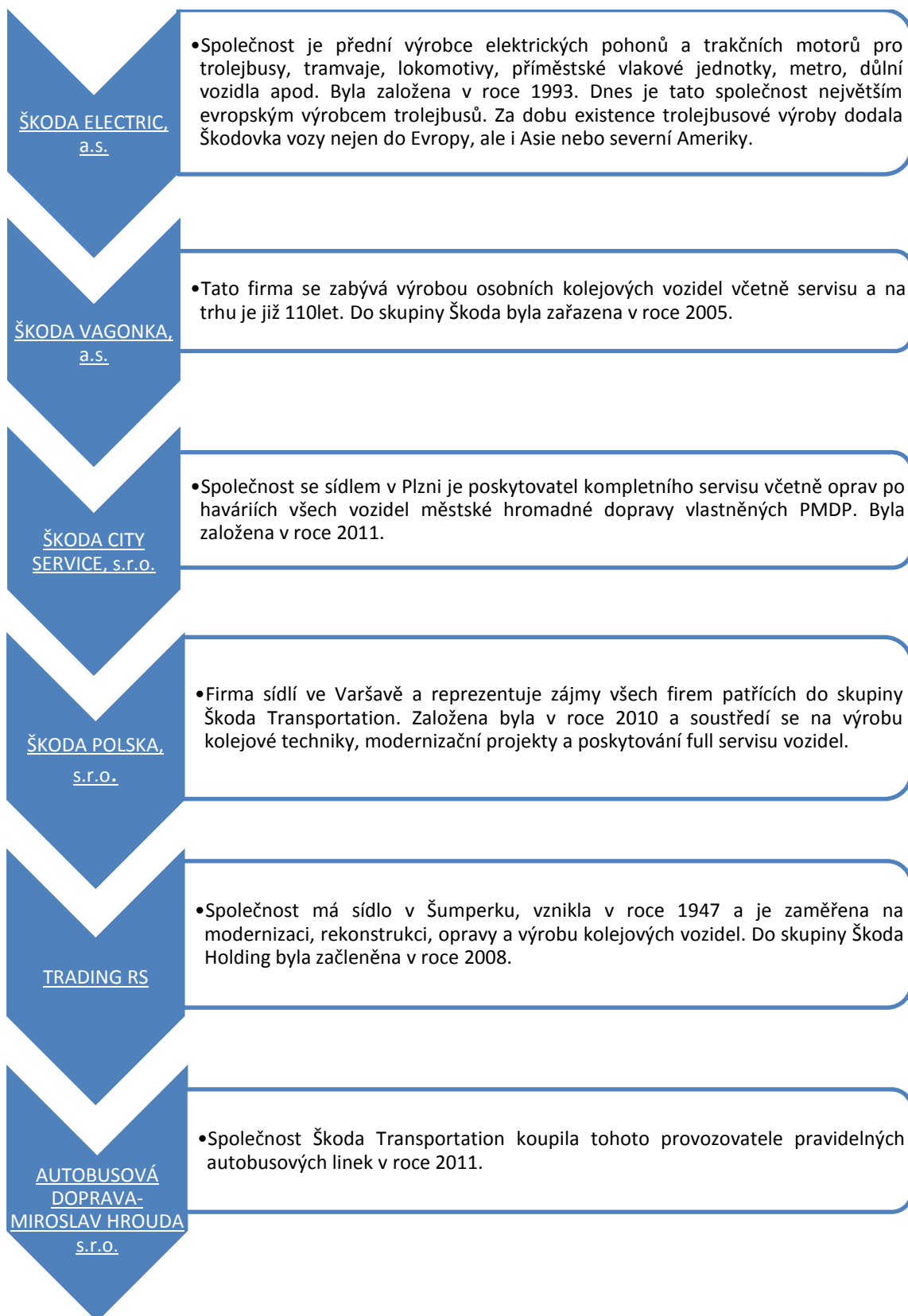
Příloha T: Příklad otázek v dotazníku spokojenosti zaměstnanců

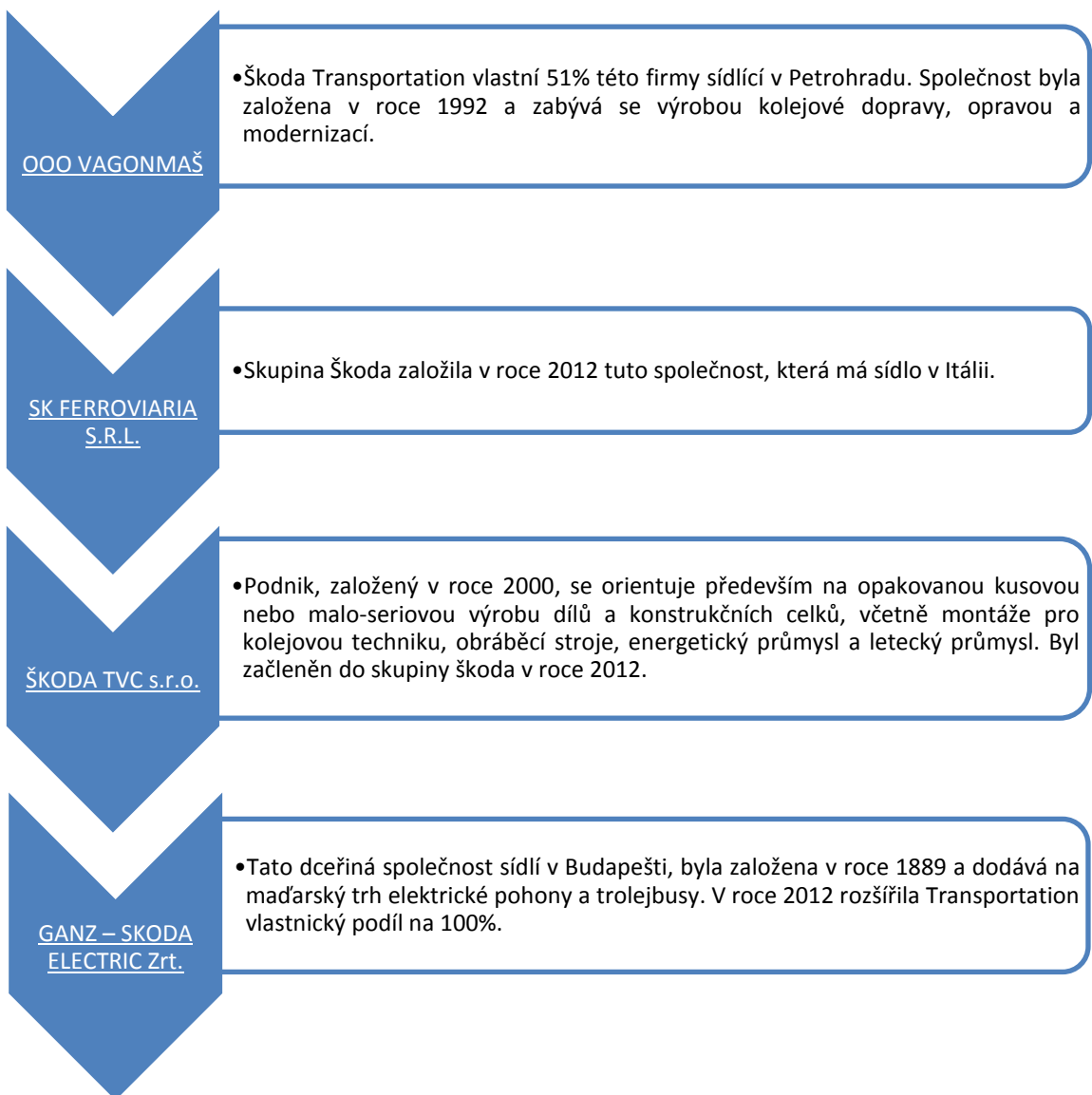
Příloha U: Příklad otázek pro dotazník na hodnocení nadřízeného zaměstnance

Příloha V: Dotazník na zjišťování spokojenosti zaměstnanců s benefity

Příloha W: Přehled rizikových faktorů cílů pro zvýšení výkonnosti lidských zdrojů

Příloha A: Seznam společností patřících do skupiny Transportation





Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů [II]

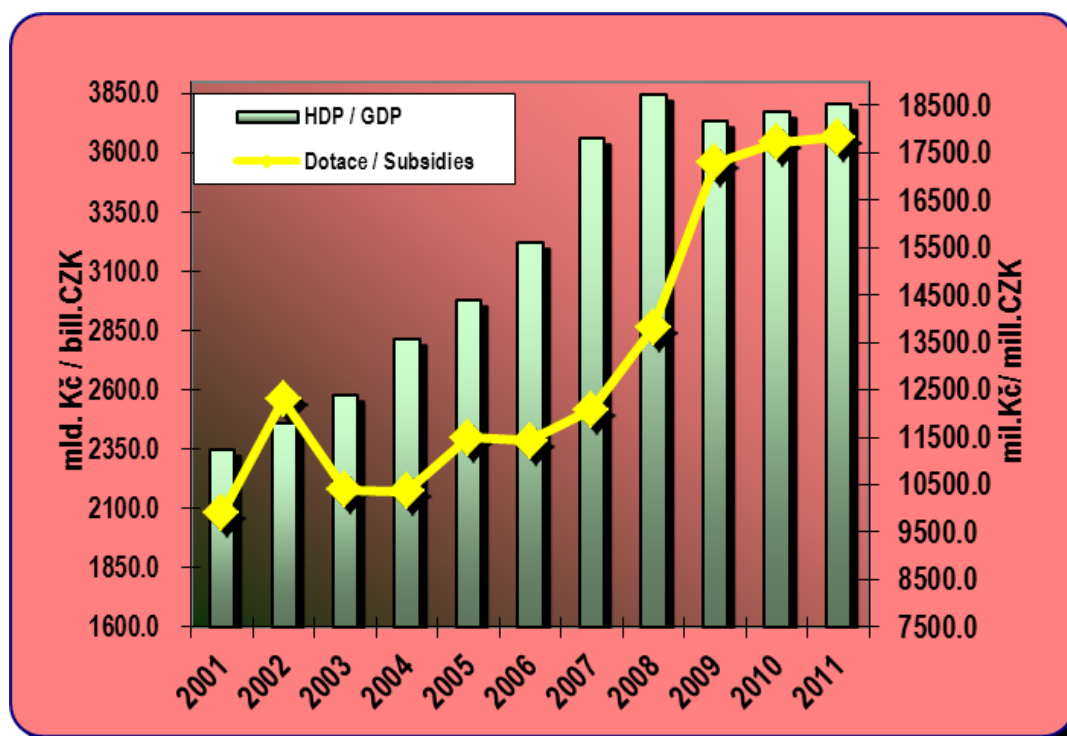
Příloha B: Přehled zakázek společnosti Škoda Transportation, a.s.

Zakázky společnosti pro roky 2013 - 2018

- Dodání 19 ks vlaků typu RegioPanter pro České dráhy do konce roku 2014;
- Dodání 50 ks trolejbusů Škoda 27 Tr pro bulharské město Sofie do konce roku 2014;
- Dodání 31 ks nízkopodlažních obousměrných tramvají 26T pro maďarské město Miskolc do konce roku 2015;
- Dodání 15 ks obousměrných moderních tramvají pro bratislavský dopravní podnik do konce roku 2015;
- Dodání 6 ks dvoupodlažních elektronických jednotek pro společnost Deutsche Bahn do konce roku 2016;
- Dodání 15ks tramvaje typu 29T pro Bratislavu do konce roku 2016;
- Dodání 50 ks nízkopodlažních velkokapacitních dvoupodlažních vozů Škoda 31 Tr a 30 ks vozů Škoda 30 Tr pro bratislavský dopravní podnik do konce roku 2016;
- Dodání 250 ks tříčlánkových nízkopodlažních tramvají 15TForCity pro město Praha do konce roku 2018
- Dodání 60 ks nízkopodlažních obousměrných tramvají 28T pro turecké město Konya do konce roku 2018;
- Dodání 125 ks trolejbusů Škoda 27 Tr pro lotyšské město Riga do konce roku 2018;
- Dodání 100 ks trolejbusů Škoda 26 Tr pro bulharské město Burgas a další bulharská města do konce roku 2018.

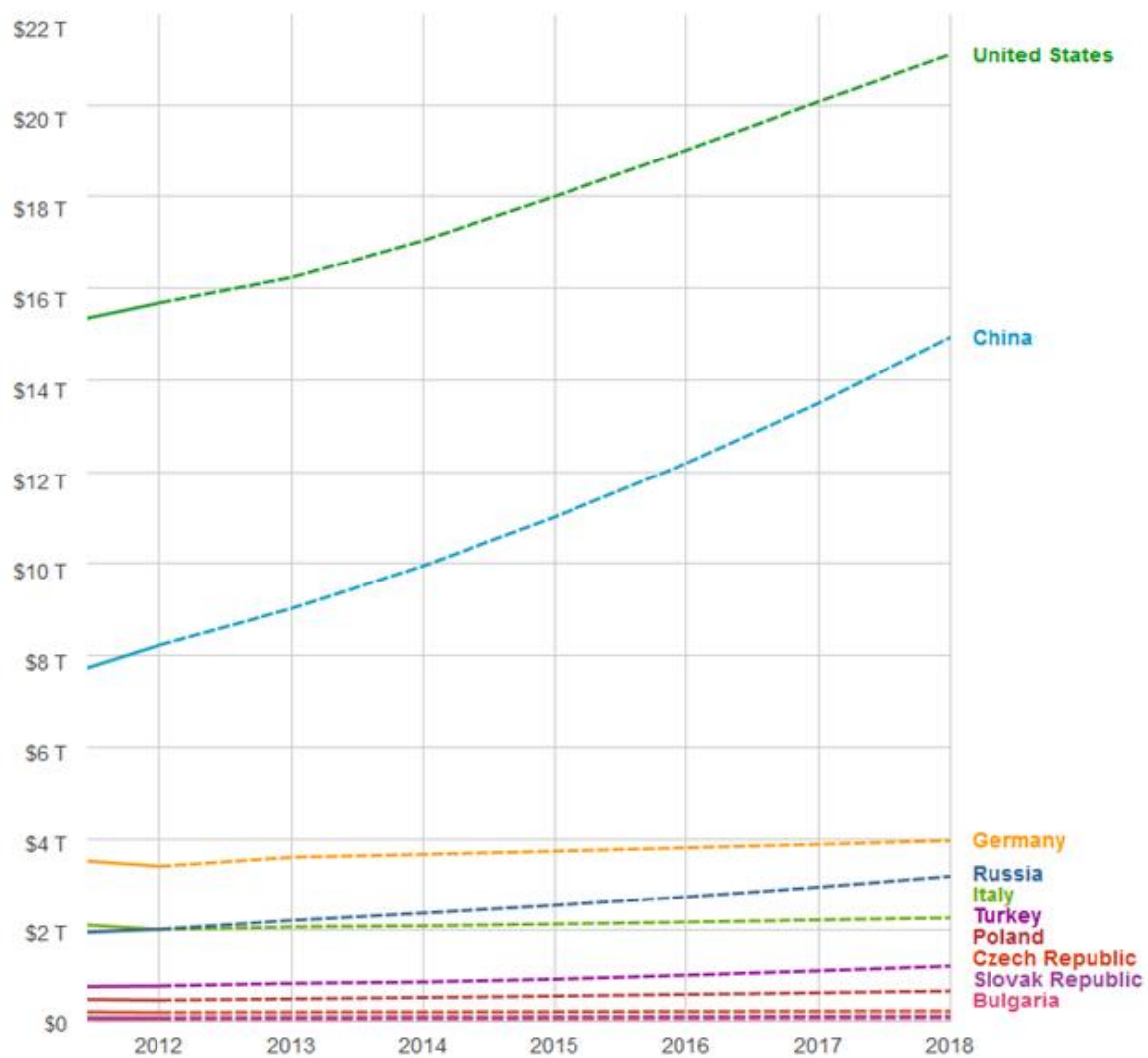
Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů [11]

Příloha C: Vývoj dotací do veřejné dopravy a vývoj HDP v ČR



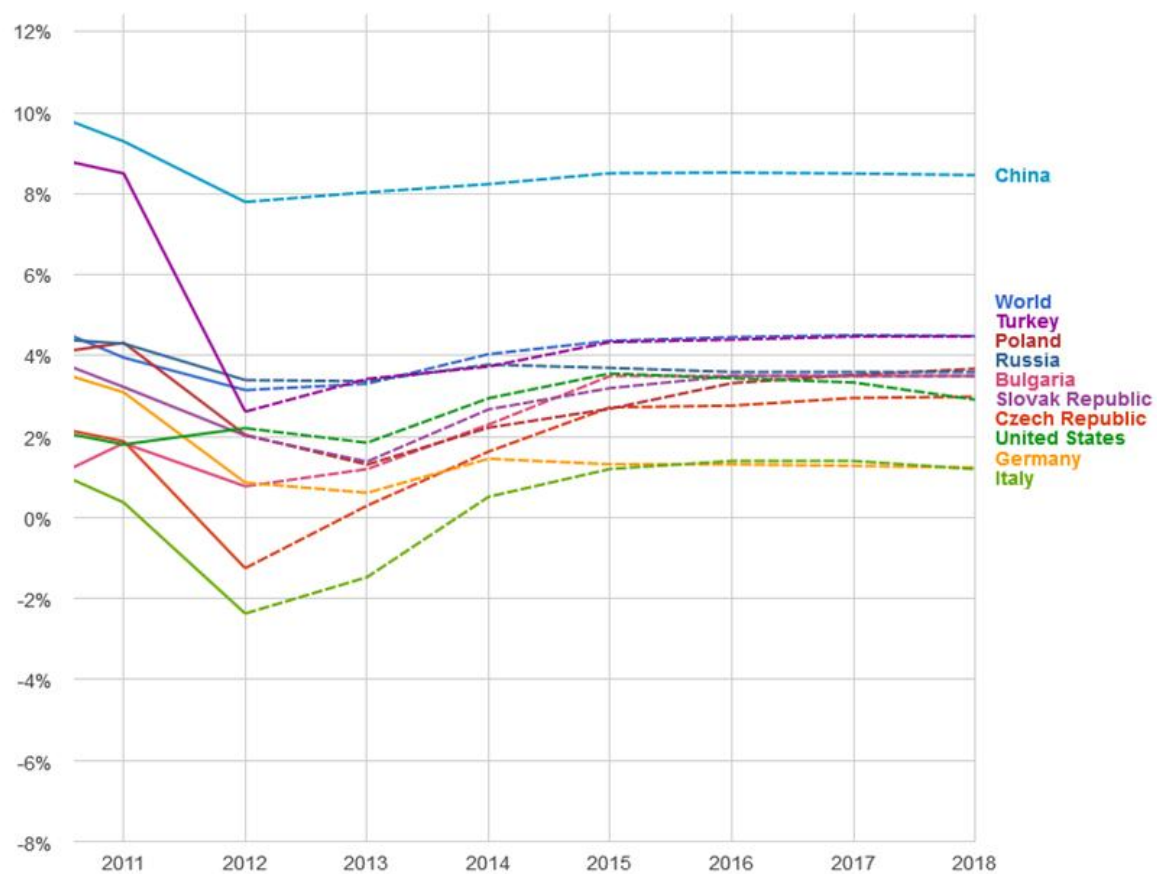
Zdroj: MDČR [21]

Příloha D: Výše hrubého domácího produktu v letech



Zdroj: IMF [22]

Příloha E: Růst hrubého domácího produktu v letech (v %)



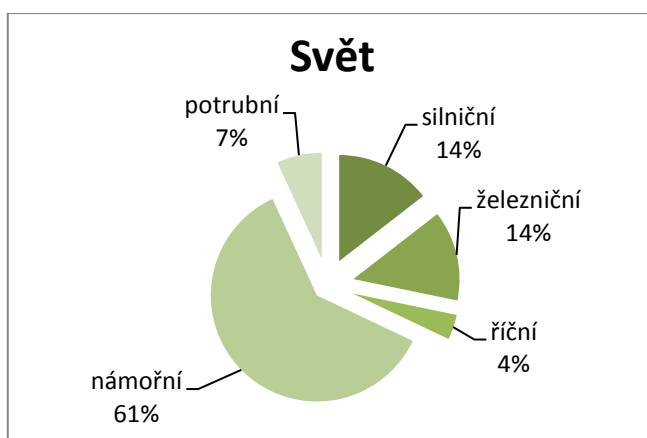
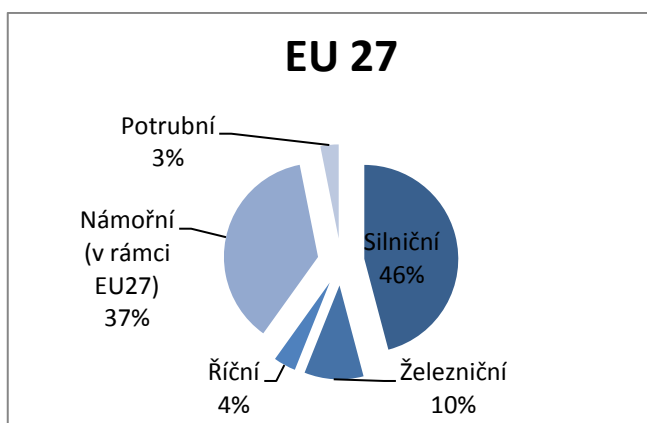
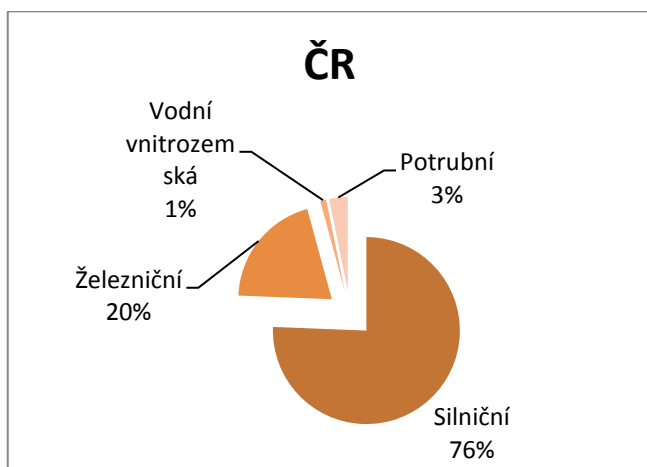
Zdroj: IMF [22]

Příloha F: Železniční infrastruktura nejlépe vybavených států (bez malých států)

délka tratí (v km)		hustota na počet obyvatel (v km/10 000 obyvatel)		hustota železnic na rozlohu území (v km ²)	
1. USA	226 612	1. Austrálie	18,9	1. Německo	13,5
2. Rusko	87 157	2. Kanada	14,4	2. ČR	12,2
3. Čína	75 438	3. Švédsko	12,8	3. Švýcarsko	11,7
4. Indie	63 221	4. Namibie	11,6	4. Belgie	11,6
5. Německo	48 215	5. Finsko	11	5. Maďarsko	8,7
6. Kanada	48 068	6. Lotyšsko	10,2	6. Rakousko	7,6
7. Austrálie	38 550	7. Nový Zéland	10	7. Slovensko	7,5
8. Argentina	31 902	8. ČR	9,4	8. Polsko	7,4
9. Francie	29 370	9. Kazachstán	9	9. Tchaj-wan	7
10. Brazílie	29 295	10. Norsko	8,7	10. Velká Británie	6,8
22. ČR	9 597				

Zdroj: The 2008 World Factbook [23]

Příloha G: Struktura nákladní dopravy dle druhů dopravy v ČR, EU a ve světě v roce 2010



Zdroj: Eurostat [24]

Příloha H: Produktové portfolio Škoda Transportation, a.s.



Elektrické lokomotivy



Tramvaje



Elektrické jednotky



Metro



Trolejbusy



Motorové vozy a jednotky



Řídicí vozy



Osobní vozy



Hybridní autobusy



Trakční motory



Pohony

Zdroj: <http://www.skoda.cz> [25]

Příloha CH: Vybrané produkty Škoda Transportation, a.s.



Lokomotiva Emil Zátopek (ČD)



Tramvaj 28 T pro město Konya



Tramvaj ForCity Praha

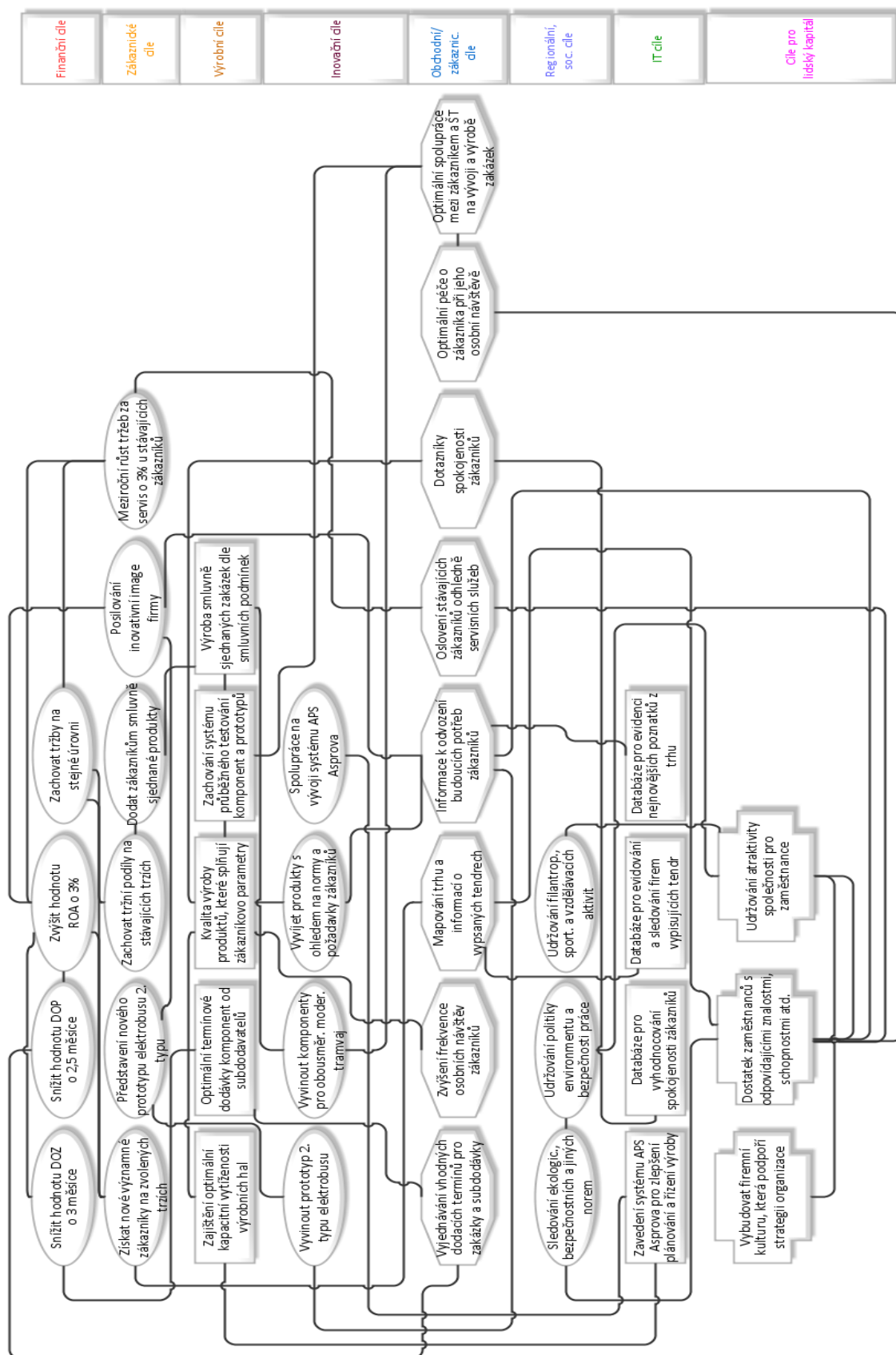
Zdroj: <http://www.skoda.cz> [25]

Příloha I: Vybrané položky z finančních výkazů výroční zprávy

Položka v tis. Kč	2010	2011	2012
Vybrané položky z výkazu Rozvaha			
Aktiva celkem	22 654 788	21 478 976	19 550 881
Dlouhodobá aktiva	14 410 093	13 704 580	13 759 469
Oběžná aktiva celkem	8 244 695	7 774 396	5 791 412
Zásoby	1 418 496	1 521 475	1 582 945
Pohledávky z obchodního styku a jiné pohledávky	5 797 856	5 087 211	3 458 699
Peníze a peněžní ekvivalenty	1 027 548	1 161 121	740 705
Vlastní kapitál	12 354 976	9 658 547	10 084 723
Dlouhodobé závazky	1 190 085	2 198 343	1 417 435
Krátkodobé závazky	9 109 727	9 622 086	8 048 723
Vybrané položky z Výkazu zisku a ztrát			
Tržby	6 730 041	7 557 119	6 291 516
Přidaná hodnota	2 497 582	2 991 642	2 192 567
Provozní výsledek hospodaření	1 670 312	1 948 470	1 217 749
EBT	3 253 083	3 724 475	3 401 044
EBIT	3 274 075	3 864 293	3 622 869
Celkový úplný VH za účetní období	3 064 490	3 479 768	3 285 554
Vybrané položky z Výkazu o peněžních tocích			
Čistý přírůstek/úbytek peněz a peněž.ekvivalentů	1 001 180	148 495	-420 416

Zdroj: vlastní zpracování z výroční zprávy [19]

Příloha J: Schéma cílů společnosti Škoda Transportation



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Příloha K: Přehled procesů řízení lidských zdrojů společnosti Škoda Transportation, a.s.⁵⁵

<i>Vstupy</i>	<i>Vlastník procesu</i>	<i>Činnost</i>	<i>Výstupy</i>	<i>Zákazník</i>
<i>personální plánování</i>	<i>PÚ</i>	<i>stanovení plánovaného počtu zaměstnanců</i>	<i>plán počtu zaměstnanců, Bussiness plán</i>	<i>Vedení společnosti</i>
<i>stanovení požadavků na kvalifikaci</i>	<i>Odborné úseky</i>	<i>zpracování požadavků na kvalifikaci</i>	<i>kvalifikační katalog, popis funkce</i>	<i>PÚ</i>
<i>požadavky na nového zaměstnance</i>	<i>Odborné úseky</i>	<i>odeslání požadavku na PÚ</i>	<i>schválení požadavku PŘ</i>	<i>Odborné úseky</i>
<i>schválený požadavek na nábor zaměstnance</i>	<i>PŘ</i>	<i>zajištění výběrového řízení, výběr uchazeče</i>	<i>nový zaměstnanec</i>	<i>PÚ</i>
<i>nový zaměstnanec</i>	<i>PÚ</i>	<i>lékařská prohlídka, podepsání pracovní smlouvy, nástupní školení</i>	<i>nový zaměstnanec firmy</i>	<i>PÚ</i>
<i>nový zaměstnanec firmy</i>	<i>PÚ</i>	<i>předání nového zaměstnance nadřízenému, dokončení nástupního školení</i>	<i>nový zaměstnanec na svém pracovišti</i>	<i>Vedoucí pracovníci</i>
<i>práce zaměstnance</i>	<i>Odborné úseky</i>	<i>hodnocení zaměstnanců</i>	<i>hodnocení zaměstnance</i>	<i>Vedoucí pracovníci</i>
<i>hodnocení, zajištění zastupitelnosti, dalšího vzdělávání</i>	<i>Odborné úseky</i>	<i>vypracování matic a návrh plánu vzdělávání</i>	<i>matice, návrh plánu vzdělávání</i>	<i>PÚ</i>
<i>plán vzdělávání jednotlivých úseků</i>	<i>PÚ</i>	<i>vypracování plánu vzdělávání celé společnosti ke schválení vedení</i>	<i>schválený roční plán vzdělávání</i>	<i>PŘ</i>
<i>matice vzdělání, matice zastupitelnosti a odpovědnosti</i>	<i>PÚ</i>	<i>shromáždění a zveřejnění matic úseků</i>	<i>matice úseků zveřejněné ve veřejných složkách</i>	<i>PÚ</i>
<i>schválený roční plán vzdělávání</i>	<i>PÚ</i>			
<i>matice úseků zveřejněných ve veřejných složkách</i>	<i>Personal istika</i>	<i>zajištění školení, výcviku, odborné přípravy dle matic a plánu školení</i>	<i>objednané akce</i>	<i>zaměstnanci</i>

Zdroj: vlastní zpracování z interních dokumentů [II]

⁵⁵ Pozn. PÚ = personální úsek, PŘ = personální ředitel; vlastník procesu (= ten, kdo za proces odpovídá), zákazník (= ten, kdo si proces „objednal“ a přímo dále pracuje s jeho výstupy).

Příloha L: Adaptační plán zaměstnance



ADAPTAČNÍ PLÁN ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení zaměstnance:

Osobní číslo:

Úsek:

Patron:

Datum zahájení adaptačního procesu:


Předpokládané datum ukončení adaptačního procesu:

Adaptační plán

Od	Do	Úsek	Činnost	Odpovědný	Vyhodnocení

82-1803; verze 3 platná od 1.7.2005

Zdroj: Interní dokumenty firmy [II]


ŠKODA

HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Vyhodnocení zaměstnavatele: (hodnotí patron, odborný ředitel, osoby odpovědné za adaptaci, zaměřeno zejména na znalosti a dovednosti zaměstnance získané během adaptačního procesu, jeho silné a slabé stránky, možnost jeho uplatnění ve společnosti, úspěch a neúspěchy během adaptačního procesu....)

Vyhodnocení zaměstnance: (hodnotí zaměstnanec, zaměřeno zejména na získané znalosti, prohloubení zájmů o některou problematiku, přání pracovního zařazení, vyhodnocení přístupu zaměstnavatele při adaptačním procesu, popis možných zlepšení během realizace adaptačního procesu....)

Dohodnuté pracovní zařazení:

Další doporučení zaměstnavatele:

Datum:

.....
Podpis zaměstnance

.....
Podpis patrona

.....
Podpis OŘ

.....
Podpis PŘ

02.1002 2. vydání 14.7.2005

Úsek / Útvár	Nákup a Sourcing
Nákladové stredisko	825L81 a 825L83
Období	2012
Zodpovedná osoba	Ing. Renata Nýltlová

[illegible]

Legenda

- 3 - činnost vykonává zcela samostatně, za činnosti odpovídá nadřízenému
- 2 - na činnosti spolupracuje, může zastupovat
- 1 - je schopen činnost vykonávat po zaskolení
- 0 - není schopen činnost vykonávat

ŠKODA
SKODA TRANSPORTATION a.s.

Matice vzdělávání

Úsek/úvar	Rozšířené investice
Nákladové středisko	825L81
Období	2012
Zodpovědná osoba	Ing. Pavel Novák

Jméno/příjmení	Os. číslo	Matice vzdělávání a dalšího rozvoje																																	
		A (jazykové)			B (ostatní odborné)												C (periodické)																		
		anglický	ruský	ostatní (NJ, ŠJ, FJ)	SMART	CATIA	BAAN	Easy Archiv	EXCEL	Ostatní IT	Strategické řízení	Řízení projektů a procesů	Vedení a řízení lidí	Osobní rozvoj	Personalistika	Právní semináře	Obchodní semináře	Semináře pro nákupčí	Ekonomicke semináře	Technické semináře	Defektoskopie	Metrologie	Jakost	Řidič referent	Řidič profesionál	Jeřábničník, vazač	VZV, plošiny	Vstup do prostoru ČD	Vyhl. 50 /1978 Sb.	Vyhl. 100/1995 Sb.	BOZP Požární hlídka	BOZP První pomoc	BOZP	Ostatní	
		X					X	X	*			*	*			*		*						X	X									X	X
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*					*		*		*						X	X								X	X	
							X	X	*				</																						

Příloha P: Dotazníky pro hodnocení efektivnosti vzdělávacích aktivit⁵⁶

Hodnocení vzdělávací akce (v %)	100	80	60	40	20	0
Hodnocení obsahu vzdělávací akce						
Školení splnilo moje očekávání						
Rozsah akce byl dostatečný						
Tempo výuky bylo vhodné						
Náplň kurzu byla zajímavá						
Získané informace lze aplikovat do praxe						
Hodnocení lektora						
Odborné znalosti lektora						
Prezentační schopnosti lektora						
Přístup lektora k účastníkům						
Hodnocení organizace akce						
Zájem pořadatele o účastníky akce						
Zajištění výukového materiálu a vybavení učebny						
Doprovodné služby - ubytování						
Doprovodné služby - stravování						

Cíl školení (v %)	100	80	60	40	20	0
Získání nových znalostí a dovedností						
Rozšíření stávajících znalostí a dovedností						
Možnost aplikace do praxe						

Zhodnocení efektivity školení (v %)	100	80	60	40	20	0
Získané nové znalosti a dovednosti						
Rozšíření stávajících znalostí a dovedností						
Možnost aplikace do praxe						
Přínos pro osobní rozvoj						
Přínos pro zlepšení kvality mé práce						
Doporučuji školení dalším zaměstnancům						
Celkový přínos vzdělávací akce						

Zdroj: vlastní zpracování z interních dokumentů [11]

⁵⁶ Pozn. Respondent zaškrtně kolonku, která procentuelně nejlépe odpovídá skutečnosti.

Příloha Q: Formulář „Hodnocení pracovníka“



Hodnocení pracovníka

Společnost	ŠKODA TRANSPORTATION a.s.	ID dokumentu	EMA08C
Uživatel		Osobní číslo / stf.	
Hodnotitel		Datum hodnocení	
Personalista	Tobiášová Mattasová Kateřina	Datum potvrzení	

Sebehodnocení

Zhodnotte Váš pracovní výkon za uplynulé období:

- ☐ Špatný
- ☐ Spíše průměrný
- ☒ Průměrný
- ☐ Spíše nadprůměrný
- ☐ Excelentní

Co považujete za Váš největší úspěch v hodnoceném období:

- ☐ Zvýšení efektivity práce
- ☐ Podání zlepšovacího návrhu, návrh procesu optimalizace
- ☐ Realizace zlepšovacího návrhu, optimalizace procesu
- ☐ Získání nových pracovních dovedností
- ☐ Zlepšení osobních vztahů na pracovišti
- ☒ Jiné: Realizace mého řešení kostry čela 26T

Co považujete za Váš největší neúspěch v hodnoceném období:

- ☐ Nedostatečný pokrok při sebevzdělávání
- ☐ Neprosazení investičních záměrů, neuzavřená smlouva
- ☒ Nedostatek časového prostoru pro další práci
- ☐ Chybné zadání dat při práci s aplikací EA/BaaN/Smarteam, ostatní SW
- ☐ Nedodržení správného postupu při práci s výkresovou dokumentací
- ☐ Jiné:

Co považujete za hlavní příčinu Vašeho neúspěchu v hodnoceném období:

- ☐ Snížení pracovní výkonnosti v důsledku časové tísně
- ☐ Neplnění úkolů z důvodu nedostatečné odbornosti
- ☐ Neprosazení zlepšovacího návrhu, optimalizace procesu v rámci vlastní pracovní pozice
- ☐ Zhoršení sociálního klimatu na pracovišti, neúspěšná komunikace
- ☐ Nedostatek personálních kapacit
- ☐ Nepozornost
- ☒ Přílišné množství administrativní práce
- ☐ Žádná příčina neúspěchu neexistuje
- ☐ Jiné:

V jaké oblasti byste se chtěl(a) dále zlepšovat:

- ☒ Odborné související s pracovní pozicí
- ☐ Odborné nad rámec stanovené pracovní pozice
- ☐ Osobní rozvoj / Soft skills
- ☐ IT dovednosti
- ☐ Jazykové dovednosti
- ☐ Jiné:

Jakou máte představu o Vašem dalším profesním rozvoji?

- ☒ Zvýšení efektivity práce
- ☐ Podání zlepšovacího návrhu, návrh procesu optimalizace
- ☐ Realizace zlepšovacího návrhu, optimalizace procesu
- ☐ Získání nových pracovních dovedností
- ☐ Zlepšení osobních vztahů na pracovišti
- ☐ Jiné:



Hodnocení pracovníka

Hodnocení					
	excelentní	nadprůměrný	průměrný	podprůměrný	nesplňuje
Komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodržování termínů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znalosti/schoposti	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikace k výkonu práce	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spolupráce s kolektivem - týmovost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výkonnost	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita práce	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pile, nasazení	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plnění úkolů nadřazeného	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkové hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zhodnocení efektivity absolvovaných školení účastníka: 100

Dohodnuté profesní a kariérní cíle pro následující období:

Sledovat trendy v oblasti kolejových vozidel
Jazyková výuka
Dokončit revizi podnikové normy na lamináty

Stupnice celkového hodnocení splněných cílů za předchozí období:

- ☐ cíle překročeny
- ☒ cíle splněny
- ☐ cíle splněny částečně
- ☐ cíle nesplněny
- ☐ cíle v předchozím období nestanoveny

Závěry hodnotitele:

patří mezi lepší průměr svými znalostmi v oblasti materiálů je přínosem pro :

- ☐ TOP STAR – excelentní zaměstnanec
- ☒ NADPRŮMĚR – zaměstnanec s nadprůměrným výkonem a potenciálem
- ☐ PRŮMĚR – zaměstnanec s výkonem a potenciálem odpovídajícím požadavkům
- ☐ PODPRŮMĚR – zaměstnanec s podprůměrným výkonem nebo potenciálem
- ☐ NEDOSTATEČNÝ – zaměstnanec s nízkým výkonem nebo potenciálem, zlepšení vyžadováno

Souhlas s hodnocením nadřazeného: Ano Datum souhlasu: 10.6.2013

Hodnocení Testování odborných znalostí

Testování odborných znalostí:

- ☐ A = 100-76 % znalosti
- ☐ B = 75-51 % znalosti
- ☐ C = 50-24 % znalosti
- ☐ D = 25-15 % znalosti
- ☐ E = 15-0 % znalosti

Zdroj: Interní dokumenty firmy [11]

Příloha R: Dotazník pro hodnocení efektivnosti personálních činností

Název firemního úseku: _____ Datum: _____

<u>Ohodnoťte otázky body 1-5:</u>	
Zaměstnanci z Vašeho firemního úseku mají díky absolvování aktivit v rámci vzdělávacímu plánu dostatečné schopnosti, znalosti a dovednosti pro výkon práce	
Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni k výkonu své činnosti díky firemním benefitům	
Personální úsek mi zajistí v dostatečné časové lhůtě potřebný počet zaměstnanců při zadání požadavku na nábor nových pracovníků	
Metody, které personální úsek při přijímacím pohovoru využívá pro výběr vhodného uchazeče pro pracovní pozici, na kterou jsem zadal/a požadavek pro obsazení, mi zajistí vhodného pracovníka	
Díky kvalitní metodice při přijímání a výběru uchazečů pracují v mém oddělení lidé s morálně čistým charakterem	
Personální úsek se zasazuje o rozšíření přátelské firemní kultury	
<u>Ohodnoťte otázky slovně:</u>	
Kdybych byl/a personálním ředitelem/lkou, udělal/a bych následující opatření:	
Na činnosti personálního oddělení si nejvíce cením:	
Co by měl personální úsek zlepšit:	

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Příloha S: Zásady vedení hodnotícího pohovoru

Zásady vedení hodnotícího pohovoru

- Před zahájením hodnotícího pohovoru vytvořit neformální atmosféru (zeptat se zaměstnance jak se mu daří, nabídnout občerstvení, vhodná volba místa pohovoru - nesedět za pracovním stolem ale např. u konferenčního stolu atd.);
- Pochválit zaměstnance za jeho úspěchy (tím se zvýší důvěra a pravděpodobnost, že bude sdílnější);
- Klást otevřené otázky, objasňovací dotazy, parafráze (aby se ověřilo, zda vedoucí pracovník zaměstnance správně pochopil);
- Dát prostor k sebehodnocení a nechat zaměstnance, aby sám navrhl zlepšující opatření vedoucí k jeho vyššímu výkonu;
- Společně napláňovat měřitelné cíle do budoucna a nechat potvrdit od podřízeného;
- Nehodnotit osobnost, ale fakta;
- Všechny argumenty mít podložené fakty;

Zdroj: přednášky PhDr. Jermář Ph.D., Personální management, Plzeň, 2013

Příloha T: Příklad otázek v dotazníku spokojenosti zaměstnanců

➤ ohodnoťte každou možnost u následujících 3 otázek body 1-10; kde 10 = nejvíce bodů a 1 = nejméně bodů:

Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti?

- ☐ Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat
- ☐ Na pracovišti nejsem rušen a mohu se soustředit na práci
- ☐ Pracoviště mi nevyhovuje

Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svých kolezích?

- ☐ Jsme jeden tým, na kolegy se mohu spolehnout
- ☐ S kolegy si rozumím
- ☐ S nadřízenými kolegy se respektujeme
- ☐ Jsem uznávaný mezi kolegy za odvedenou práci

Čeho si ve své firmě nejvíce vážíte?

- ☐ Platového a benefítového ohodnocení
- ☐ Možnosti růstu díky programu vzdělávání
- ☐ Atmosféře ve vztazích mezi zaměstnanci
- ☐ Stylu vedení mého nadřízeného

Moje práce mě: (zaškrtněte)

- ☐ Baví a zcela naplňuje
- ☐ Baví
- ☐ Nebaví ani nenaplňuje

Jak smysluplná je Vaše práce? (zaškrtněte)

- ☐ Smysluplná
- ☐ Spíše smysluplná
- ☐ Nepříliš smysluplná
- ☐ Vůbec není smysluplná

Je pro Vás Vaše práce výzvou? (zaškrtněte)

- ☐ Ano, obrovskou
- ☐ Ano
- ☐ Jak kdy
- ☐ Ne
- ☐ Ne, vůbec

Jak často se během svého typického dne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu? (zaškrtněte)

- ☐ Vůbec
- ☐ Nijak zvlášť často
- ☐ Občas
- ☐ Velmi často

Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a? (zaškrtněte)

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Rozhodně ne

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Příloha U: Příklad otázek pro dotazník na hodnocení nadřízeného zaměstnance

Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce? (zaškrtněte)

- ☐ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Zhruba v polovině případů
- ☐ Zřídka
- ☐ Vůbec

Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete? (zaškrtněte)

- ☐ Spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- ☐ Nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování? (zaškrtněte)

- ☐ Vždy
- ☐ Někdy
- ☐ Zřídka
- ☐ Nikdy

➤ ohodnoťte každou možnost u následujících 3 otázek body 1-10; kde 10 = nejvíce bodů a 1 = nejméně bodů:

Vašeho nadřízeného charakterizuje:

- ☐ Ví, co je vizí a cílem naší organizace
- ☐ Stanovuje jasné cíle, které jsou realistické a podnětné
- ☐ Je věcný/á a objektivní při hodnotícím pohovoru a argumenty má podloženy fakty
- ☐ Vykonává včas nápravu neuspokojivých jednání
- ☐ Přijímá odpovědnost za problémy namísto obviňování ostatních
- ☐ Zvládá dobře stresové situace, aniž by sám byl napjatý nebo nervózní
- ☐ Motivuje své podřízené ke spolupráci a pomoci jeden druhému
- ☐ Dostatečně motivuje své podřízené k výkonu
- ☐ Je dobrým příkladem požadovaného chování

Hodnocení nadřízeného se zaměřením na komunikaci:

- ☐ Adresuje konflikty a nesouhlas bez osobního útočení na ostatní
- ☐ Před přijetím opatření se ptá ostatních na názor – při podstatných otázkách
- ☐ Umožňuje ostatním vyjádřit bezpečně svůj nesouhlas a sdílet jejich názory
- ☐ Věnuje pozornost tomu, co podřízené říkají – bez přerušování

Osobní iniciativa nadřízeného:

- ☐ Neustále poukazuje na příležitosti pro zlepšení
- ☐ Nebojí se přijímat nové nápady a přístupy
- ☐ Odstraňuje plýtvání a zvýší efektivitu v každém aspektu práce
- ☐ Plánuje úkoly tak, že pracovní zátěž je rovnoměrná
- ☐ Dělá včasné rozhodnutí a upravuje postupy bez zbytečného odkládání jednání

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Příloha V: Dotazník na zjišťování spokojenosti zaměstnanců s benefity

Obdrželi jste dostatečné informace o všech výhodách naší společnosti?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Byly Vám dostatečně vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Ohodnoťte, prosím, pořadí 1. – 5. jednotlivých stávajících benefitů dle preference:

- ☐ Týden dovolené nad rámec zákona
- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění ve výši 500 Kč měsíčně
- ☐ Občerstvení v automatech zdarma
- ☐ Jubilejní odměny
- ☐ příspěvek na očkování
- ☐ Flexipassy s volným použitím na kulturu, zdraví, sport, relaxaci, dovolenou a vzdělávání v hodnotě 400 Kč na měsíc
- ☐ Zvýhodněný tarif k mobilnímu telefonu pro zaměstnance i jeho rodinné příslušníky na základě individuálního sjednání u společnosti T-Mobile
- ☐ Odměny při odchodu do starobního či invalidního důchodu

Ohodnoťte, prosím, pořadí 1. – 10. jednotlivých benefitů dle preference:

- ☐ Balíček čajů a ovoce v zimních měsících
- ☐ Poukázka do posilovny na 100 hodin
- ☐ Poukázka na nákup sportovního oblečení značky Hannah v hodnotě 1000 Kč
- ☐ 2 poukázky na masáž v hodnotě 500 Kč
- ☐ Poukázka na 10 hodin sportovních aktivit (např. spinning/alpinning/joga/bosu)
- ☐ V menze zavedení nabídky dortů od společnosti CrossCafe Plzeň, s.r.o.
- ☐ Permanentka do plaveckého bazénu na 400 hodin
- ☐ Poukázka na 5 filmových představení v síti CineStar, s.r.o.
- ☐ Poukázka na večeři v restauraci (např. Zekke-Sushi bar, s.r.o.; PI.JEZ.PI, s.r.o.; ... atd.) v hodnotě 1000kč

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Příloha W: Přehled rizikových faktorů cílů pro zvýšení výkonnosti lidských zdrojů

Cíle pro zvýšení výkonnosti lidských zdrojů	Rizikové faktory
➤ Zavedení pravidelného sestavování strategického plánu lidských zdrojů na období 3-5 let včetně zajištění znalosti strategie firmy u všech členů PÚ	nepochopení důležitosti propojení strategie lidských zdrojů se strategií firmy, nespolupráce mezi odděleními a pracovníky, riziko potřeby utajenosti strategických cílů ze strany Top managementu, nedostatečná analýza interních procesů PÚ, zkreslené údaje v dotazníkovém šetření od OŘ z důvodů obav.
➤ Zavést měření efektivnosti plánování počtu technicko-hospodářských zaměstnanců	mezí hodnota míry splnění cílů je jen otázkou nevýkonných a nemotivovaných pracovníků místo nedostatečného množství pracovníků, mezí hodnota míry splnění cílů je důsledek špatného stanovení cílů (nereálné cíle, špatně stanovené termíny atd.) či nedostatečného řízení lidí, OŘ neumí používat měřítka správně, firma bude chtít spíše propouštět v důsledku světového trendu zeštíhlování.
➤ Snížit procentuální složku agenturních pracovníků ve firmě o 1%	špatné určení cílových výkonnostních hodnot pro dělníky (budou nereálné nebo naopak nenáročné), Top management a PŘ nepochopí důležitost snížení počtu agenturních zaměstnanců.
➤ Zaměstnat 2 další personalisty do konce 1. poloviny roku 2014	přijmutí nevhodných uchazečů, nepřijetí nových pracovníků do kolektivu, odmítnutí zaměstnání nových členů PÚ Top managementem, neefektivní stanovení popisu práce nových personalistů.
➤ Zavedení dotazů a testování, odhalující charakterové kvality uchazečů při výběrovém pohovoru	otázky neodhadnou pravý charakter člověka, uchazeč se může se přetvářovat, při výběrovém pohovoru se hodnotitelé budou soustřeďovat jen na charakter člověka a opomenou jeho výkonnost, uchazeč odmítne odpovědět na otázky, protože mu budou připadat příliš osobní, opatření dostatečně nezajistí, aby všichni zaměstnanci ve firmě byli charakterní (stávající zaměstnanci nemusí být takoví).
➤ Zapojení podřízených pracovníků (dle možnosti i bývalého vedoucího zaměstnance) do výběrového řízení jejich budoucího nadřízeného	budoucí podřízení mohou mít tendence si vybírat mírného a tvárného vedoucího nehledě na výkon, bývalý vedoucí pracovník nemusí hodnotit čestně, PŘ ani Top management nebude chtít toho opatření zavést.
➤ Nadefinování postupu při vedení přijímacího pohovoru do směrnice S801 - Lidské zdroje	personalisté si nebudou umět správně vyložit všechny kroky sepsané ve směrnici ohledně vedení pohovoru (např. rozloží otázky časově neefektivně, zvolí nevhodné metody testování; špatně definuje cíle pohovoru apod.).
➤ Zavedení speciálního tiskopisu s názvem „Hodnocení firemní kultury po absolvování adaptačního procesu“, který bude vyplňovat nový zaměstnanec firmy jako součást hodnocení adaptačního procesu.	příliš pozitivní odpověď v důsledku obav, zda by pravdivá odpověď neohrozila kariéru nového pracovníka, PÚ nebude reagovat zlepšujícími opatřeními včas nebo vůbec, přestože od tazatele obdrží nízké (špatné) hodnocení.
➤ Při příchodu nového zaměstnance THZ do firmy zavést tzv. teambuildingové aktivity v rámci daného oddělení	Top management schválí příliš malý příspěvek na teambuildingové aktivity, Top management neschválí toto opatření z důvodu vysokých nákladů.
➤ Vytvořit informační brožurku určenou nově příchozím pracovníkům	brožurka nebude pro zaměstnance příliš zajímavá, Top management odmítne toto opatření z důvodu vysoké nákladovosti.
➤ Zavedení mentorů, pro techniky z oboru kolejová doprava	mohou být zvoleni nevhodní mentoři (mentor může být šikovný, ale nemusí umět předat znalosti dál), pokud zaškolení mentoruje nadřízený, může mít nováček zábrany se zeptat, aby nevypadal hloupě.

➤ Školení na komunikační dovednosti u obchodníků s cílem efektivněji nabízet servisní služby a vyjednávat zakázky u nových i stávajících zákazníků	školení bude neefektivní, zákazníci odmítnou servisní služby či produkty z důvodu lepší konkurenční nabídky, Top management odmítne školení z důvodu vysoké nákladovosti.
➤ Zaškolení příslušných pracovníků na nově vytvořené databáze a systém APS Asprova	pracovníci IT nebudou umět vysvětlit obchodníkům dostatečně jak databáze či systém funguje (tj. nebudou schopni předat své znalosti), neadekvátní časové rozmezí na školení (nebude dostatečný časový prostor na školení).
➤ Sestavit vzdělávací program pro dělníky za účelem získání potřebného množství tzv. šikovných svářečů	Top management nebude souhlasit kvůli vysokým nákladům, šikovní svářeči nebudou umět znalosti předat, šikovní svářeči nebudou chtít předat ostatním své know how (konkurenční boj nebo budou líní), dělníci nebudou mít ochotu se učit, mohou nastat generační rozdíly - starší svářeči se nebudou chtít učit od někoho mladšího, vybraní šikovní svářeči nemusí být stále šikovní.
➤ Školení vedoucích pracovníků na to, jak správně aplikovat vhodnou firemní kulturu	neefektivní školení, top management odmítne školení z důvodu vysokých nákladů, vedoucí pracovníci odmítnou novou firemní kulturu aplikovat v řízení.
➤ Zařadit mezi firemní hodnoty vnímání pracovní síly jako nejcennější zdroj pro dlouhodobou udržitelnost firmy a zabezpečit sdílení této hodnoty mezi všemi zaměstnanci	zaměstnanci firmy se budou soustředit jen na mezilidské vztahy a ne tolik na výkon, vysoké náklady na ples; zaměstnanci se na plese příliš nesblíží, zaměstnanci nebudou příliš ochotni číst firemní časopis ani firemní internet; vedoucí pracovníci budou nesprávně aplikovat hodnoty při řízení podřízených.
➤ Do vzdělávacího plánu zařadit a definovat vzdělávací aktivity, kterých se společně zúčastní pracovníci z firem, patřících do skupiny Transportation, kteří budou mít pracovní pozici stejného zaměření	aktivity ve vzdělávacím plánu budou neefektivně navrženy, vztahy mezi zaměstnanci se nestihnou dostatečně prohloubit, opatření bude příliš nákladné.
➤ Definovat a zavést svobodnou volbu vzdělávacích kurzů, které rozvíjí osobnostní dovednosti	Top management odmítne toto opatření díky příliš vysokým nákladům, zaměstnanci si záměrně budou vybírat nenáročné kurzy, zaměstnancům se nebude líbit nabídka kurzů, vzdělávací kurzy budou neefektivní.
➤ V tiskopise „Hodnocení pracovníka“ v části „sebehodnocení“ zavést stupnici se škálou hodnot od 1 do 10	zaměstnanci nebudou umět použít škálu hodnocení, zaměstnanci se budou v sebehodnocení hodnotit příliš optimisticky.
➤ Navrhnout dotazník spokojenosti zaměstnanců a zavést jeho pravidelné používání ve firmě	zaměstnanci nebudou hodnotit zcela pravdivě, PÚ nezohlední potřeby zaměstnanců, otázky budou špatně formulované, zaměstnanec nebude schopen posoudit správně odpověď a nebude umět použít hodnocení.
➤ Do hodnotících měřítek vedoucích pracovníků zařadit měřítko: „schopnost vedoucího pracovníka udržovat pracovní klima, které motivuje zaměstnance k výkonu a k dobrým vztahům“	Top management nebude mít přehled o chování vedoucích pracovníků, podřízení nebudou odpovídat v dotazníku pravdivě, vedoucí pracovníci nebudou dostatečně motivováni k vhodnému řízení lidí.
➤ Provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci s cílem určit, které benefity je nejvíce motivují k výkonu činnosti	Top management nebude chtít zavést nové benefity z důvodu vysoké nákladnosti, Top management nestanoví příliš atraktivní nové benefity.

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň, 2013

Abstrakt

ŠÍMOVÁ, T. *Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 83 s., 2014

Klíčová slova: zaměstnanci, personální oddělení, lidské zdroje, strategické cíle, Škoda Transportation, a.s., rizikový faktor, proces

Tématem diplomové práce je hodnocení efektivnosti personální politiky společnosti Škoda Transportation, a.s. V první části této práce je stručné představení společnosti. Další kapitola obsahuje strategická východiska firmy. Je zde uvedeno poslání, vize, strategické cíle a strategie firmy pro jejich zabezpečení. V následujícím úseku diplomové práce je uvedena analýza interního a externího prostředí, které ovlivňuje tato strategická východiska. V poslední části této kapitoly jsou rozepsány strategické cíle do jednotlivých úseků firmy. Čtvrtá kapitola je věnována hodnocení personální politiky firmy. Zde jsou analyzovány personální procesy, stanoveny cíle pro zvýšení výkonnosti lidského kapitálu a uveden postup pro dosažení těchto cílů včetně ekonomického efektu a zohlednění rizika. V závěru diplomové práce je shrnuta efektivnost personální politiky.

Abstract

ŠÍMOVÁ, T. *Evaluation of enterprise's personnel policy effectiveness*. Pilsen: Faculty of Economy, University of West Bohemia in Pilsen, 83 s., 2014.

Key words: employee, personnel department, human source, strategic targets, Škoda Transportation, PLC, risk factor, process

The topic of my diploma thesis is evaluation of enterprise's personnel policy effectiveness of the company Škoda Transportation, PLC. In the first part of the thesis is presented a short introduction of the Škoda Transportation, PLC. The next chapter pays attention to strategic basis of the company's future existence. There is outlined the mission, vision, strategic targets and the strategy for reaching of these targets. In the third chapter is situated an analysis of the internal and external area of the company. The last part of this chapter contains targets of the all sections of the company, which were determined on the basis of the strategic targets. The fourth chapter of the thesis concentrates to evaluation of enterprise's personnel policy effectiveness. There is an analysis of the personnel processes and setting of the targets, which can make an increase in the productivity of the human capital. In the last part of the chapter there are suggested the steps for reaching these targets inclusive of economical impact and risk. In the final part of the thesis there is a conclusion of the enterprise's personnel policy effectiveness.